

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Факультет управления и психологии
Кафедра управления персоналом и организационной психологии

КУРСОВАЯ РАБОТА

**ПОДБОР ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ПО ЕГО СООТВЕТСТВИЮ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ**

Работу выполнила  А.И. Журавлева

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Управление профессиональным развитием персонала

Научный руководитель

к. социол. н., доцент  Л.С. Скрипниченко

Нормоконтролер

к. социол. н., доцент  Л.С. Скрипниченко

Краснодар
2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты изучения подбора персонала и организационной культуры	6
1.1 Подбор персонала организации: понятие, особенности, виды и этапы ..	6
1.2 Понятие организационной культуры и ее элементы	12
1.3 Роль подбора персонала и организационной культуры в деятельности организации	18
2 Практика применения методов подбора в соответствии с организационной культурой в ЗАО «Санаторий «Белые ночи».....	23
2.1 Характеристика организации.....	23
2.2 Анализ системы подбора персонала и организационной культуры компании.....	27
2.3 Рекомендации по подбору персонала организации в соответствии с организационной культурой.....	37
Заключение	41
Список используемых источников.....	43
Приложение А Бланк «Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона OCAI)»	47
Приложение Б Бланк «Опросник Лимана Портера»	49
Приложение В Организационная структура санатория «Белые ночи»	49

ВВЕДЕНИЕ

Данная работа посвящена исследованию значимости организационной культуры, как при подборе персонала, так и в деятельности компании в целом. Сегодня культура организации – это один из наиболее значимых факторов, определяющий эффективность деятельности компании. Это те идеи, ценности, принципы, которые разделяются членами коллектива. В целом, организационная культура представляет собой некое ядро организации, из которого вытекают стили деятельности работников, их поведение и общение.

В настоящее время большое количество менеджеров по персоналу при осуществлении подбора уделяет внимание не только уровню образования кандидатов, их умениям, знаниям, но и их личностным качествам, а также ценностно-мотивационным характеристикам. В таком случае, специалистов по подбору прежде всего волнует, как интересы, принципы и ценности претендента на должность будут соотноситься с организационной культурой. Соответствие кандидата сложившейся в компании культуре облегчает не только процесс адаптации нового сотрудника, но и процесс разработки программы мотивации. Также это способствует повышению лояльности персонала, в следствии чего наблюдается «задерживание» работника в организации на долгое время.

Актуальность данной темы исследования обусловлена тем, что в нынешнее время эффективный процесс подбора персонала является залогом успеха деятельности всей компании; а кандидат, наилучшим образом соответствующий культуре той или иной организации, и есть показатель результативности подбора, так как современные компании большое внимание уделяют именно формированию и развитию внутреннего благоприятного климата.

Объектом исследования является процесс подбора персонала, включающий в себя различные мероприятия по выявлению наиболее

компетентного и высококвалифицированного кандидата. Предмет данного исследования – процесс подбора персонала по его соответствию организационной культуре.

Цель курсовой работы заключается в анализе подбора персонала по его соответствию культуре компании, выявлении особенностей данной процедуры, а также в исследовании организационной культуры и процесса подбора санатория.

Для осуществления обозначенной цели служат следующие задачи:

- выявление понятия и особенностей процедуры подбора персонала;
- изучение видов и этапов данной процедуры;
- исследование элементов культуры организации;
- анализ роли подбора и организационной культуры в деятельности предприятия;
- анализ деятельности санатория «Белые ночи»;
- исследование системы подбора и культуры упомянутой организации.

Методологической основой являются многочисленные работы как отечественных, так и зарубежных ученых, психологов и педагогов. Практической базой исследования послужили сотрудники ЗАО «Санаторий «Белые ночи». Данная работа написана на основе применения таких методов, как: анализ литературы, анализ документации, наблюдение, опрос, тестирование.

Структура курсовой работы включает в себя две главы. Первая глава под названием «Теоретические аспекты изучения подбора персонала и организационной культуры» раскрывает особенности как подбора персонала, так и культуры организации. Особое внимание уделяется соотношению ролей упомянутых выше феноменов. Также выявляется актуальность применения процедуры подбора персонала по его соответствию организационной культуре.

Вторая глава носит название «Практика применения методов подбора в соответствии с организационной культурой в ЗАО «Санаторий «Белые

ночи». Данный раздел курсовой работы включает в себя три подраздела, посвященных детальному изучению деятельности компании. Здесь анализируется процесс подбора персонала, организационная культура санатория, а также выявляются возможные проблемы и недостатки его деятельности. Также данная глава посвящена описанию рекомендаций, которые могут поспособствовать повышению эффективности процедуры подбора в данной организации.

1 Теоретические аспекты изучения подбора персонала и организационной культуры

1.1 Подбор персонала организации: понятие, особенности, виды и этапы

Персонал – это основа любой организации, вне зависимости от ее размеров, этапа развития и сферы деятельности. Это состав работников компании, обладающих необходимым уровнем квалификации и выполняющих различные функции [13].

Во все времена именно человек являлся одним из ключевых ресурсов организации. Уровень качества данного ресурса напрямую влияет на конкурентоспособность компании, ее возможности, преимущества и перспективы. Именно поэтому для любого предприятия важно выстроить правильную систему управления своими сотрудниками, так как от этого зависит эффективность всей организации. Однако, следует учесть, что персонал является достаточно сложным объектом управления, со своими интересами, ценностями и мнением.

Важнейшим этапом в работе с кадрами, определяющий все последующие этапы управления персоналом, является его подбор. Подбор персонала – это выбор наиболее подходящих кандидатов для выполнения определенных профессиональных и производственных обязанностей [11]. Данное явление представляет собой ряд действий, основной целью которых является привлечение кандидатов, соответствующих заявленным требованиям. Однако целью подбора является не просто поиск необходимого количества претендентов, они должны обладать качествами, способствующими достижению целей организации.

Основой подбора персонала является разработка грамотных требований к кандидату, которые будут отражать специфику труда и

рабочего места [1]. Однако помимо этого, можно выделить и другие принципы данного процесса:

- гибкость и реализм работодателя в отношении качеств претендента и методов их выявления;
- серьезность испытаний подбора, которые не должны ограничиваться простыми опросниками и тестированием;
- стремление к минимизации затрат по подбору персонала, к экономии средств не в ущерб качеству отбора.

Рынок труда не стоит на месте, он развивается. В настоящее время существует огромное количество разного рода кадровых агентств, интернет-площадок как для публикации резюме, так и для размещения вакансий. В то время, как всего несколько лет назад возможность поиска работы у соискателей была ограничена. Сейчас же любой человек может в открытом доступе изъяснить о своем желании трудоустроиться [3]. В связи с этим появляются все новые и новые особенности подбора персонала, среди которых:

- высокие требования к соискателям;
- большие возможности соискателя в отношении выбора между предложениями;
- высокая конкуренция среди кадровых агентств, осуществляющих подбор.

Компании хотят видеть в своих рядах не просто эффективного сотрудника; это должен быть профессионал своего дела, высококвалифицированный специалист с хорошим и, желательно, немалым опытом работы. Но найти такого работника достаточно непросто, поэтому организациям нередко приходится смягчать свои требования. Однако, стоит отметить, что современные компании все чаще берут на работу именно молодых специалистов, которые могут принести в организацию нечто новое, легко «сойтись» с ней и обучиться в кратчайшие сроки.

Подбор нового персонала требует от компании достаточно внушительных затрат на организацию всего процесса. Именно поэтому минимизация расходов является одной из основных целей подбора. Организации вынуждена разрабатывать большое количество способов снижения затрат, не влияющих на качество всего процесса. Ведь качественная процедура подбора персонала – основа дальнейшей работы с ним.

На каждом отдельном предприятии подбор персонала будет иметь свою специфику, однако можно выделить общие этапы данного процесса [18]:

- определение потребности в персонале. Данный этап позволяет установить необходимый в заданный момент времени количественный и качественный состав персонала.

- формирование требований к кандидатам на вакантную должность. С этой целью специалист по персоналу может обратиться к непосредственному руководителю будущего сотрудника, обратиться к должностным инструкциям, проанализировать работу уже имеющих сотрудников, исследовать корпоративную культуру и так далее. На данном этапе определяются желательные и нежелательные требования: возможности кандидата (знания, умения, опыт, психологические качества и т.д.), его управляемость (исполнительность, самостоятельность, умение анализировать свою работу), желание (то есть заинтересованность в данной работе, обучении), совместимость и безопасность;

- поиск и привлечение кандидатов посредством разнообразных источников. Здесь происходят маркетинговые исследования рынка труда, используются наиболее эффективные методы и источники (центры занятости, СМИ, социальные сети и т.д.);

- сбор информации о кандидатах. На данном этапе происходит изучение резюме, анкет, проверка рекомендаций, проводится интервью по

телефону, далее полученные данные сравниваются с имеющейся моделью вакансии;

– оценивание кандидатов посредством традиционных и нетрадиционных методов. Данный этап начинается с предварительной отборочной беседы, в процессе которой интервьюер оценивает качества кандидата, его внешний вид, получает более подробную информацию о нём. Далее проводятся следующие ступени отбора (тестирование, проверка на полиграфе, графологическая экспертиза и т.д.);

– принятие решения и оформление на работу. Если соискатель соответствует всем требованиям, сумел проявить себя на собеседовании и полностью «устраивает» руководителя, с ним заключают трудовой договор и согласовывают фактическую дату выхода на работу.

Отбор на вакантную должность из числа соискателей проводится в соответствии с профилем должности. От качества данной процедуры напрямую зависит продуктивность, «боевой дух» персонала, а также прибыль компании [4].

Стоит отметить, что качество подбора персонала во многом зависит от выбранного метода привлечения кандидатов. Выделяют следующие способы поиска:

– СМИ и интернет-ресурсы. Компании посредством газет, журналов, специализированных сайтов, объявлений предоставляют информацию об имеющихся в ней вакансиях. В настоящее время данный метод является наиболее популярным;

– обращение в рекрутинговые и кадровые агентства. Такой метод принято считать очень эффективным, так как подбор осуществляется профессионалами с большим опытом и длинным списком кандидатов на ту или иную должность. Однако он является очень затратным. Также сюда можно отнести различные центры занятости;

– контакты с учебными заведениями;

– внутренний поиск. Главным плюсом этого метода является то, что сотруднику нет необходимости адаптироваться к организации;

– поиск среди знакомых. Такой метод используется в маленьких, только возникших организациях. Главный минус – личные отношения, возникающие на работе, не всегда идут на пользу.

Выбор метода зависит от большого количества факторов, среди которых: ситуация на рынке труда, стадия жизненного цикла компании, ее стратегические и тактические цели, специфика должности и т.д. [20]

Помимо всего вышеперечисленного можно также выделить другую классификацию видов подбора персонала, среди которых:

– рекрутинг – подбор персонала распространенных профессий, т.е. среднего и низшего звена;

– executive search – подбор персонала высшего звена и редких профессий;

– head hunting – переманивание конкретного специалиста в организацию, т.е. «охота за головами»;

– скрининг – быстрый отбор кандидатов по каким-либо формальным признакам. Заключается в сопоставление резюме;

– preliminaring – привлечение на работу молодых специалистов через производственную практику и стажировку.

Каждый из перечисленных методов имеет как и плюсы, так и минусы. Однако стоит отметить, что в настоящее время все больше внимания уделяется именно привлечению молодых специалистов, т.е. прелиминарингу. Этот метод считается наиболее перспективным, но, что не является плюсом для компании, он является очень трудоемким, так как организация получает неготового специалиста, которого необходимо обучать и контролировать.

Таким образом, процедура подбора, как часть управления персоналом, призвана обеспечить своевременное удовлетворение потребности организации в персонале. Главная цель данного процесса – нахождение

такого кандидата, личные и профессиональные качества которого полностью соответствуют заявленным требованиям и организации в целом.

1.2 Понятие организационной культуры и ее элементы

Во все времена главной целью функционирования предприятий считалось получение прибыли. В связи с этим организации важно оптимально эффективно использовать имеющиеся как материальные, так и человеческие ресурсы. И здесь возникает одна из существенных проблем – формирование здорового климата в коллективе [16].

Повышение эффективности деятельности компании во много зависит и от организационной культуры, которая важна для успеха реализации как краткосрочных, так и долгосрочных целей. В современных организациях развитая культура является не только основной гордостью, но и средством привлечения высококвалифицированных профессионалов. Также она позволяет создать в компании условия, обеспечивающие наивысшую производительность, успешность и приверженность персонала. Однако, что стоит понимать под данным термином?

Организационная культура представляет собой совокупность неких норм и принципов, соблюдение которых способствует продвижению компании к успеху. Это присущая конкретной компании система материальных и духовных ценностей, которые, взаимодействуя между собой, отражают индивидуальность организации, ее восприятие себя и других. Организационная культура, являясь частью общей культуры, отражает уровень развития компании, ее сотрудников, их творческого потенциала и способностей, а также отношения между ними [15].

Как и у любой сложной многофункциональной системы у организационной культуры выделяют и её элементы. К ним можно отнести [23]:

– ценности. Основная функция данного элемента – показать сотруднику какое поведение является приемлемым и желательным для данной организации;

– символика – способствует передачи ценностей компании её сотрудникам;

– традиции и обычаи;

– цель и миссия компании и т.д.

Всё это не только способствует «индивидуализму» компании, но и является важнейшим фактором её конкурентоспособности и успешности.

Стоит отметить, что помимо «организационной культуры» существует термин «корпоративная культура». Часто данные понятия соотносят друг с другом и применяют в качестве синонимов. Однако, следует подчеркнуть, что многие авторы утверждают, что корпоративная культура представляет собой часть организационной культуры. С этой точки зрения не каждая организация является корпорацией, и понятие орг. культуры разумно применять относительно компании, фирмы, организации. Однако, наряду с этим, существует и другое мнение. Если рассматривать понятие «корпоративная» как «общепрофессиональная», то тогда корпоративная культура поглощает организационные культуры отдельных компаний [26].

Данная работа посвящена исследованию культуры организации в целом, поэтому такие термины как «корпоративная культура» и «организационная культура» будут использоваться в качестве синонимов.

Корпоративная культура, как некий феномен, имеет ряд своих свойств, среди которых [27]:

– коллективность. Выработка орг. культуры является работой всего коллектива, члены которого находятся в тесном взаимодействии друг с другом. Ее возникновение невозможно в организации, где индивиды изолированы друг от друга;

– эмоциональность. Каждый элемент организационной культуры имеет свой эмоциональный окрас;

– историчность. Корпоративная культура не формируется в один момент, это сложный процесс, требующий больших усилий;

– динамичность. Организационная культура претерпевает изменения на протяжении всего процесса развития компании.

Организационную культуру можно справедливо сравнить с личностными характеристиками человека: это нематериальный, но значимый индивидуальный компонент организации, который составляет основу её жизнедеятельности. Она влияет на действия, поведение и даже образ мышления сотрудников конкретной компании. Помимо этого, корпоративная культура определяет место организации в окружающей среде.

Также организационная культура, как система принципов и ценностей, имеет ряд своих функций [14]:

– познавательная – позволяет работнику реализовать свою любознательность, желание лучше осознать мир и себя, склонность к анализу и научным исследованиям и многое другое;

– коммуникационная. Данная функция устанавливает и использует эффективные коммуникационные потоки, обеспечивает взаимопонимание и взаимодействие сотрудников и т.д.;

– ценностеобразующая;

– нормативно-регулирующая – задает регулирующие нормы поведения сотрудников;

– инновационная. Данная функция помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы, создать позитивный имидж и занять передовые позиции;

– мотивирующая. Все компоненты орг. культуры, включая цели, доброжелательные отношения, миссию, оказывают огромное мотивирующее воздействие на деятельность персонала;

– стабилизационная.

Современные организации рассматривают корпоративную культуру как мощный инструмент, позволяющий сориентировать деятельность отдельных сотрудников и подразделений и обеспечить эффективное

взаимодействие. С этой же точки зрения, культура компании является механизмом согласования индивидуальных целей с целью организации, формирующим некое общекультурное пространство.

Корпоративная культура формируется из определенных организационных атрибутов в том случае, если они разделяются большинством членов коллектива и оказывают влияние на их поведение. Формирование новой орг. культуры - это сложный и длительный процесс, который может включать в себя несколько этапов [29]:

- анализ уже существующей корпоративной культуры посредством изучения ценностей, традиций, образцы поведения, символики, методы развития культуры в данном коллективе;

- разработка корпоративного кодекса. Данный этап включает в себя определение миссии, приоритетных направлений развития, выявление неких общих принципов и многое другое;

- определение методов и форм работы с персоналом (корпоративные семинары и конференции, обучение и развитие сотрудников, социальные программы, корпоративные СМИ и т.д.);

- реализация проекта;

- анализ эффективности введенной организационной культуры. Здесь оценивается общность интересов, адекватность культуры, её адаптивность и т.д.

Полная идентификация сотрудника с организацией говорит о сформированной корпоративной культуре. В этом случае работник не просто осознает идеалы компании, соблюдает ее нормы и правила, но и полностью принимает сложившиеся корпоративные ценности внутренне.

При формировании организационной культуры важно учесть значение различных факторов. Огромное влияние на организацию оказывает именно внешняя среда, что непосредственно сказывается на её внутреннем устройстве, деятельности и культуре. Здесь важно учесть проблемы внешней адаптации и выживания и проблемы внутренней интеграции, т.е. то, как

сотрудники решают повседневные проблемы, с которыми они сталкиваются в процессе своей деятельности.

На практике нередки случаи, когда корпоративная культура формируется стихийно – неосознанно. Такая ситуация не всегда способствует достижению поставленных руководством целей, что, как раз таки, и является главной задачей орг. культуры.

Как уже говорилось ранее, организационная культура является индивидуальной характеристикой компании: её можно наблюдать в каждой организации, и везде она разная. Это обусловлено влиянием множества внутренних и внешних факторов, среди которых: структура организации, ее размер, ресурсы, сфера деятельности, конкуренция и т.д. [9]

В настоящее время выделяют большое количество типологий организационных культур. Каждый отдельный автор имеет свою точку зрения по этому поводу. Наиболее распространенными являются классификации корпоративных культур К. Камерона и Р. Куинна (клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культуры) [12], Р. Рюттингера (культура торговли, культура выгодных сделок, административная и инвестиционная культура), а также типология Ч. Хэнди (культура власти, роли, задачи и личности). Помимо этого, существуют и менее распространенные классификации.

Так, например, британские специалисты С. Медок и Д. Паркин предложили свою типологию культур по признаку свойственного им взаимоотношения полов [26]. В соответствии с их исследованиями, мужчины в коллективе не обращают внимание на существование неких пережитков в отношении полов, женщины же чаще жалуются на некорректное отношение к ним. В связи с этим, выделяют следующие типы организационных культур:

– «Джентельменский клуб». Данной культуре характерны вежливость, учтивость и забота. Женщин демонстративно оберегают и удерживают на определенных ролях. Однако в такой ситуации женщинам не дается шанс на занятие управленческой должности и достижение карьерного роста;

– «Казарма». Такой тип, в основном, характерен для организаций с жесткой иерархией. Здесь допустимо повышать голос на подчиненных, причем именно женщины чаще всего занимают нижестоящие должности. Женский пол признается слабым, и его интересы игнорируются;

– «Спортивная раздевалка» – строится на общности интересов мужского пола, подчеркивая его гетеросексуальность;

– «Слепота» к фактору пола. В основе – «равноправие» полов. Отрицается различие между полами, оправдывая нежелание вникать в особенности жизни женщин;

– «Лжеподдержка». При такой корпоративной культуре часть мужчин «на словах» встает на сторону женщин. Здесь женский пол должен быть активным, их учат и постоянно нянчат;

– «Смышленные мачо» – базируется на полной отдаче делу, умении работать в высоком темпе, отстранении женщин от домашних дел.

Также стоит отметить, что внутри организации могут существовать и субкультуры – разновидности доминирующей культуры, с которыми сталкивается менеджер в своей повседневной работе. Субкультура является характеристикой отдельного подразделения, подгруппы. Данные микрокультуры зависят от специфики работы коллектива, его особенностей, вида отношений между подчиненными и руководителем и т.д. Изучение и понимание субкультур внутри организации имеют огромное значение для предприятия, так как это помогает понять поведение людей внутри группы, спрогнозировать его и управлять им [5].

Таким образом, анализируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что главной целью организационной культуры является помощь компании в организации более продуктивной работы и обеспечение удовлетворенности трудом, что особенно важно в настоящее время.

1.3 Роль подбора персонала и организационной культуры в деятельности организации

Современные организации затрачивают немалое количество времени, денежных средств и сил на привлечение и удержание высококвалифицированного персонала. Именно поэтому комплектование кадров является одним из важнейших вопросов в работе службы управления персоналом.

Подбор – одна из важнейших функций службы управления персоналом, которой уделяется достаточно большое количество времени и средств. От качества подобранного персонала, в целом, зависит дальнейшее функционирование организации. Именно поэтому в настоящее время данному аспекту уделяется так много внимания [6].

Подбор персонала представляет собой достаточно сложный и многогранный процесс, включающий в себя несколько этапов: набор, отбор и найм сотрудников. Ошибки, допущенные на каком-либо из рассмотренных этапов, влекут за собой негативные для организации последствия.

При осуществлении подбора персонала организация обязана опираться на ряд принципов. К ним относятся следующие положения:

- на этапе набора персонала должны быть отобраны самые лучшие кандидаты, наиболее соответствующие заявленным требованиям;
- как в процессе, так и после осуществления подбора новых сотрудников не должен страдать психологический климат организации;
- затраты, понесенные организацией на осуществление данной процедуры, должны быть минимальны;
- структура кадров, имеющаяся в организации, должна быть сохранена, несмотря на приток новых идей;
- организация, производящая подбор новых сотрудников, должна воплотить в жизнь ожидания каждого работника.

Цель подбора персонала, помимо всего прочего, состоит также в создании собственного резерва с учетом возможных изменений. Грамотная организация данного процесса во многом способствует повышению конкурентоспособности и удержанию лидирующих позиций на рынке. Также прием на работу высококлассных специалистов, отвечающих всем заявленным требованиям, обеспечивает их постоянство. Таким образом, снижается текучесть кадров в компании.

Однако стоит отметить, что огромную роль как в подборе персонала, так и в функционировании организации в целом играет корпоративная культура.

Какой бы простой и какой бы маленькой не была организация внутри нее всегда формируются и развиваются некие организационные ресурсы, среди которых и корпоративная культура. Поэтому перед компаниями стоит необходимость формирования собственной культуры, т.е. определения ценностей, правил поведения, нравственных принципов. Таким образом, корпоративная культура напрямую влияет на деятельность сотрудников: придает ей смысл, наполняет содержанием, стимулирует активность.

Эффективная корпоративная культура обладает определенными характеристиками: взаимодействие, слаженность, преданность организации, готовность к переменам, удовлетворение работой и так далее. И, помимо всего прочего, это должно найти свое воплощение в комплексе правил, ритуалов, традиций, символов, которые являются достаточно динамичными.

Также стоит отметить, что целенаправленное формирование орг. культуры способствует более эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения целей компании, усилению сплоченности и мотивации [7].

Как уже говорилось ранее, корпоративная культура является индивидуальной характеристикой организации. Именно поэтому для каждого предприятия её значение также индивидуально и обусловлено рядом

обстоятельств. Сюда можно отнести уровень мотивации персонала, уровень развития организации, квалификация сотрудников и др.

Корпоративная культура является важным источником стабильности и преемственности организации. В связи с этим, она способствует созданию у сотрудников ощущения надежности организации, понимания своего места в ней. Также, исходя из этой же точки зрения, корпоративная культура способствует формированию чувства социальной защищенности.

Знание основ корпоративной культуры организации, в которой работает новый сотрудник, помогает ему правильно понять нынешнее положение данной компании, ее внутреннее устройство, выявить важнейшие элементы.

Также организационная культура способствует стимулированию самосознания и высокой ответственности работников. Принятые в организации методы поощрения персонала помогают преобразовать сотрудника, получившего признание или какое-либо вознаграждение, в некий «образец для повторения».

Организационная культура также является мощным стратегическим управленческим инструментом. Такой механизм позволяет ориентировать отдельных лиц и подразделения организации на общие цели [22].

Соответствие нового персонала корпоративной культуре представляет огромную ценность для организации. Работодатель хочет видеть сотрудников, которым не чужды общепринятые ценности, которые легко войдут в новую «семью» и будут комфортно себя в ней чувствовать. Также считается, что для кандидатов это также имеет немаловажную роль, так как ни один человек не хочет работать в атмосфере постоянного недопонимания и напряженности [10].

В настоящее время компании уделяют всё больше внимания именно обеспечению соответствия потенциальных кандидатов сложившейся корпоративной культуре. Однако, стоит отметить, что если для подбора новых сотрудников компания привлекает стороннюю рекрутинговую

организацию, то возникает проблема игнорирования ценностей самой компании-работодателя. Рекрутеры не знакомы с корпоративной культурой заказчика и подбирают персонал исходя из собственных убеждений и ценностей.

Правильно организованный процесс отбора сотрудников, соответствующих сложившейся в организации корпоративной культуре, может быть достаточно эффективным и принести немалую прибыль. Однако, стоит учесть, что в данном случае большую роль играет субъективное восприятие. Сотрудник, занимающийся отбором, полагается только на собственное «чувство подходящих людей». Некоторые специалисты даже сравнивают такой метод отбора с первым свиданием, когда оба собеседника задаются вопросом «А подходит ли мне такой человек?» [2].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что план по поиску кандидатов, соответствующих корпоративной культуре, может включать в себя следующие принципы:

- от потенциальных кандидатов не следует скрывать информацию об особенностях и нюансах культуры;
- описываемая культура должна соответствовать профессиональным целям, а не личным предпочтениям;
- при оценке кандидата не стоит полагаться на личное чутье, необходимо создать формальные процедуры;
- не существует сотрудников, которые бы на 100% подошли организации, поэтому не стоит бояться принимать на работу «неидеальных» кандидатов.

При вхождении нового сотрудника в организацию ему приходится в некоторой степени отказаться от части своих убеждений и ценностей, если они не соответствуют сложившейся в компании культуре. В это же время перед другим персоналом стоит задача познакомить новичка с нормами поведения, с тем, что от него ждут, что здесь принято [29].

Если новый сотрудник хочет стать частью команды, ему недостаточно просто быть хорошим профессионалом своего дела. Он должен овладеть всеми нормами и правилами, при этом не исключается факт, что новый сотрудник будет просто изображать своё «соответствие».

Нормы и правила, с которыми должен ознакомиться новый сотрудник, могут включать в себя:

- офисный дресс-код;
- важность проявления почтения и уважения к вышестоящим работникам;
- приемлемость фамильярности в производственных отношениях;
- нормы в отношении к коллегам, работе, клиентам и т.д.;
- что в данной компании считается хорошей работой, а кто считается хорошим сотрудником и т.д.

Таким образом, подбор персонала представляет собой одну из важнейших функций управленческого цикла. Данная процедура во многом определяет эффективность работы всей организации. При этом ключевым моментом является определение адекватных требований к кандидатам, среди которых как его профессиональные, так и личностные характеристики. Здесь важную роль играет организационная культура компании, так как именно она определяет, какими личностными качествами должен обладать «идеальный» претендент на должность. Исходя из этого, можно сделать вывод, что подбор персонала по его соответствию корпоративной культуре занимает ключевую позицию в деятельности организации, так как данная процедура во многом определяет процесс адаптации нового сотрудника, его мотивацию, а также долгосрочность трудовых отношений.

2 Практика применения методов подбора в соответствии с организационной культурой в ЗАО «Санаторий «Белые ночи»

2.1 Характеристика организации

Санаторий «Белые ночи» принял первых постояльцев 7 августа 1976 года. С тех пор структура организации претерпела значительные изменения, а в 2008 году здесь была проведена капитальная реконструкция [24].

Курортный комплекс расположен в городе Сочи в приморской части горной долины. Расстояние до центра города составляет 25 километров. Муниципальный транспорт находится в шаговой доступности.

Санаторий работает на круглогодичной основе, что обусловлено наличием благоприятных природно-климатических условий и современной лечебной базы. Комплекс находится в удаленном месте и изолирован от городского шума и суеты. Территория санатория занимает площадь более 10 гектар, Субтропическому Ботаническому саду Кубани отведено 7 гектар.

На территории сада произрастает больше двух тысяч деревьев и цветов. Это единственный ботанический сад России, в котором круглый год можно наблюдать цветение растений. Площадь пляжа санатория составляет более 600 квадратных метров.

Здравница рассчитана на прием более 600 человек. Комплекс расположен на 15 этажах, на которых находится более двухсот номеров самых различных категорий.

По результатам сертификации в 2009 году санаторию «Белые ночи» была присвоена категория «Три звезды».

Данная организация помимо развлекательной программы предлагает и оздоровительные услуги, направленные на лечение и профилактику заболеваний сердечно-сосудистой, костно-мышечной, мочеполовой, периферической и центральной нервной систем, органов дыхания, желудочно-кишечного тракта, кожных и глазных болезней.

Санаторий имеет сезонный характер функционирования: летом численность персонала возрастает, что обусловлено наплывом отдыхающих, а зимой уменьшается. Персонал «Белые ночи» можно разделить на три класса: административно-управленческий, обслуживающий, медицинский.

Стоит отметить, что в зимнее время большую долю сотрудников составляет именно административно-управленческий персонал, так как наблюдается ненужность в большом количестве обслуживающего и мед. персонала.

«Белые ночи» обеспечивает высокий уровень санаторно-курортного обслуживания за счет укомплектования штата высококвалифицированными сотрудниками. Особое внимание уделяется тщательному отбору медицинского персонала, так как здоровье людей является главным приоритетом организации.

Организационная структура санатория имеет линейно-функциональное устройство. Данный вид структуры, как считают сотрудники организации, является наиболее эффективным для решения разного рода задач, рутинных и постоянно повторяющихся, которые и являются основой функционирования санатория.

Линейно-функциональный тип включает в себя все преимущества как линейной, так и функциональной структуры. Такое устройство является эффективным в организациях, действующих в условиях стабильности, в условиях равномерного развития и минимального воздействия внешней среды.

В линейно-функциональной структуре горизонтальные связи устанавливаются на достаточно долгий период и не нуждаются в каком-либо дополнительном вмешательстве вышестоящих руководителей. Подразделения образуются по видам деятельности: медицинское, административное, техническое и так далее. Каждое подразделение выполняет ограниченный ряд функций.

Таким образом, организационную структуру санатория «Белые ночи» можно представить следующим образом: во главе организации стоит ее руководитель, в непосредственном подчинении которого находятся: заместитель по общим вопросам, по медицинской, административно-хозяйственной части, а также главный бухгалтер, начальник отдела управления персоналом и главный экономист (Приложение В).

Стоит отметить, что в линейно-функциональной структуре горизонтальные связи недостаточно хорошо налажены, и в условиях новых задач они перестают работать, а структура становится неэффективной. В таком случае решение проблем выносится на верхние уровни управления, из-за чего происходит перегрузка руководителей, замедление сроков и снижение качества принятия решений.

Основными структурными подразделениями санатория являются именно медицинские отделения, каждое из которых возглавляет заведующий. Каждое такое отделение осуществляет свою деятельность в рамках конкретного медицинского направления, а в состав его штата входят также старшая медсестра, сестра хозяйка и прочий персонал. В таком случае заведующий отделением является типичным линейным руководителем.

Приемом и размещением отдыхающих занимается приемное отделение, которое входит в состав медицинского подразделения. В рамках данного отделения происходит оформление документов, направление на размещение и на прием к врачу, происходит медицинское обследование общего состояния постояльца.

Многообразие задач, стоящих перед санаторием «Белые ночи», обуславливает сложность его структуры и наличие в его составе множества структурных подразделений.

Отдел управления персоналом санатория представлен небольшим кругом лиц: во главе стоит начальник отдела, которому подчиняется один менеджер по персоналу. В настоящее время главную цель функционирования данного подразделения сотрудники видят в укомплектовании кадров,

способных обеспечить стабильное функционирование организации. Помимо этого, основными функциями отдела управления персоналом санатория «Белые ночи» являются:

- планирование;
- подбор персонала, отвечающего основным требованиям организации;
- ведение документооборота, как одно из основных направлений деятельности отдела;
- оценка результатов работы отдельных подразделений по закрытию сезона, а также аттестация персонала;
- мотивация и развитие «выдающихся» кадров и т.д.

Стоит отметить, что большое внимание уделяется именно постоянной переквалификации и обучению, прежде всего, медицинского персонала. Данная категория сотрудников является одной из основных в обеспечении качественного обслуживания клиентов; именно поэтому организации так важно иметь высококвалифицированные «медицинские» ресурсы.

Для эффективного выполнения своих функций отделу управления персоналом приходится постоянно и тесно взаимодействовать с другими подразделениями, в том числе с бухгалтерией санатория. Такое сотрудничество позволяет повысить результативность выполнения задач обеими структурными единицами.

Также стоит отметить, что в функционировании данной организации большую роль играет звено пищеблока. В условиях санаторно-курортного лечения важно выстроить систему правильного питания, от которой во много зависит здоровье отдыхающих. Данным вопросом занимаются шеф-повар, сестра хозяйка и диет. служба. Вся ответственность возлагается на врача-диетолога, который также подчиняется главному врачу санатория. Служба питания также имеет линейно-функциональную структуру.

Таким образом, «Белые ночи» представляет собой организацию с большим опытом работы. Санаторий работает на круглогодичной основе,

опираясь на устоявшиеся в нем принципы и методы работы. Стоит отметить, что в настоящее время, несмотря на возраст организации, она пользуется достаточно большой популярностью среди отдыхающих.

2.2 Анализ системы подбора персонала и организационной культуры компании

С целью изучения процесса подбора персонала по его соответствию корпоративной культуре важно проанализировать отдельно как сам подбор персонала, так и организационную культуру конкретной компании. В связи с этим необходимо выявить основные методы подбора, тип организационной культуры и соответствие ей персонала.

Подбор персонала является важнейшим этапом в жизнедеятельности любой организации. От того, каким образом будет выстроен этот процесс, какие будут использоваться методы, во много зависит эффективность компании в целом. Именно поэтому так важно продумать до мелочей данную процедуру, учесть не только специфику организации, уровень ее развития, но и имеющуюся в ней корпоративную культуру, климат в коллективе и отношения, сложившиеся в нем [19].

Подбор персонала в санатории «Белые ночи», по сути, не является неким сложным процессом. Данная организация существует уже более сорока лет, что не может не отразиться на ее функционировании. В связи с этим подбор персонала в санатории проводится по некой стандартизированной схеме, которая складывалась на протяжении нескольких лет и является неизменной уже достаточно большое количество времени.

Стоит отметить, что «Белые ночи» нельзя отнести к числу «современных» компаний. Организация, в определенных сферах, действует по отлаженной схеме, которая была эффективна здесь еще десять лет назад, что связана с недостатком молодых специалистов.

С целью изучения системы подбора персонала был проанализирован ряд организационных документов санатория, среди которых должностные инструкции, штатное расписание, положение о подборе персонала.

Также, помимо анализа вышеперечисленных документов, были использованы такие методы, как опрос и интервью сотрудников, в том числе работников отдела управления персоналом, наблюдение, анализ полученной информации. В ходе этого были получены данные о системе подбора персонала в санатории «Белые ночи».

Штатное расписание организации представляет собой нормативный документ, который формирует штатный состав и общую численность компании. Здесь отражается размер заработной платы в зависимости от занимаемой должности, имеющиеся надбавки, перечень должностей и многое другое. На момент проведения анализа данного документа, было выявлено, что штатный состав санатория укомплектован не полностью, что связана с недобором сотрудников в зимний период.

Должностная инструкция – организационный документ, который регламентирует обязанности работника, его производственные полномочия с учетом особенностей организации производства, управления, квалификационных требований и т.д. Это некое руководство к деятельности для работника, указывающее, какие действия от него ждут, по каким критериям будут оценивать и многое другое.

Положение о подборе персонала – это документ, устанавливающий порядок подбора и отбора кандидатов, на который ссылается менеджер в процессе своей работы. При анализе системы подбора данный документ играет главную роль, так как именно он регламентирует весь процесс.

В санатории «Белые ночи» Положение о подборе персонала описывает весь процесс подбора, начиная с формирования заявки и заканчивая оформлением трудовых отношений. Таким образом, данный документ состоит из следующих разделов:

– общие положения. Здесь описываются цели, задачи положения, определения и т.д.;

– формирование заявки на подбор. В данном разделе определяется кем, как и в каком порядке происходит формирование и утверждение заявки. В соответствии с данным пунктом, руководитель структурного подразделения в заявке излагает требования к соискателю, а в случае введения новой должности, готовит письменное обоснование данной необходимости;

– процедура и технология подбора персонала. Здесь описываются технологии и методы, порядок отбора на вакантное место и сопутствующие вопросы. Стоит отметить, что данный пункт является самым объемным, так как в нем описывается полный комплекс процедур, используемых при подборе;

– закрытие заявки на подбор. Раздел отвечает за введение некой системы контроля за менеджером, ответственного за подбор. Здесь указываются конкретные сроки закрытия заявки и ответственность менеджера за их несоблюдение;

– оформление трудовых отношений. Данный раздел описывает процедуры введения в должность и оформления трудовых отношений. Эта некая памятка для менеджера по подбору, описывающая необходимые для оформления документы, внутренние нормы и т.д.

Стоит отметить, что Положение о подборе введено в данной организации не только для формализации рассматриваемой процедуры, но и для ее облегчения, с целью исключения возникновения споров по поводу сроков, качества и методов подбора.

В соответствии с Положением о подборе в санатории «Белые ночи» данный процесс включает в себя следующие этапы:

– привлечение кандидатов. Рассматриваемая организация в этих целях использует стандартные методы в виде задействования СМИ (размещение вакансии в газетах, журналах, интернет-ресурсах), прямой поиск, поиск через

сотрудников (данный метод наиболее популярен в рассматриваемом санатории);

- отбор резюме. Данная процедура проводится посредством анализа резюме и выбора наиболее подходящих кандидатов;

- интервью по телефону с целью уточнения информации о кандидате и приглашения на дальнейшее собеседование;

- собеседование. Здесь уже осуществляется окончательный отбор соискателей: заполняется анкета кандидата, проводится тестирование, беседа, в некоторых случаях осуществляется сбор рекомендаций с предыдущих мест работы. Далее проводится встреча с непосредственным руководителем будущего работника, в следствии чего и принимается решение о принятии на должность.

Таким образом, основными методами отбора персонала в санатории «Белые ночи» являются краткое телефонное интервью и собеседование. Сам процесс подбора регламентирован соответствующим положением и представляет собой достаточно простую систему.

Однако у принятых в данной организации методов подбора есть свои недостатки. Так, например, телефонное интервью сильно ограничено по времени, оно затрудняет сбор информации по обширному перечню вопросов и подтверждение искренности ответов.

При собеседовании наблюдается отсутствие возможности оценить навыки командной работы, что так важно для сотрудников рассматриваемой организации. В санатории «Белые ночи» проведением собеседования занимается работник отдела управления персоналом, обладающий большим стажем работы в изучаемой организации, что значительно может отразиться на эффективности данной процедуры. Во многих случаях, такие сотрудники, полагаясь на свой опыт работы, используют привычные им устаревшие методы. Таким образом, результаты собеседования напрямую зависят от умения специалиста. Также не стоит забывать о субъективности данного

метода отбора – собеседование полагается именно на мнение сотрудника, проводящего его.

Стоит отметить, что, несмотря на сложившуюся в рассматриваемой организации корпоративную культуру, которая будет описана далее, в санатории не существует отдельного положения о ней.

Корпоративная культура является основой жизнедеятельности организации. От сложившихся в ней уровня отношений, климата во многом зависят лояльность сотрудников, их отношение к своей работе и к организации в целом.

С целью анализа организационной культуры санатория «Белые ночи» были использованы такие методы как: наблюдение, опрос, интервью, анализ документов, тестирование.

Стоит отметить, что ключевым моментом исследования явилось именно тестирование сотрудников. Была проведена диагностика как организационной культуры санатория «Белые ночи», так и степени приверженности работников этой культуре.

Диагностика организационной культуры проводилась с помощью методики «OCAI», разработанной К. Камерном и Р. Куином [12]. Было опрошено 15 сотрудников различных должностей, среди которых:

- сотрудники отдела управления персоналом;
- сотрудники бухгалтерии;
- медицинский персонал;
- сотрудник пищеблока;
- сотрудники службы размещения и приемного отделения;
- рабочий персонал.

Опрашиваемым был предоставлен бланк опросника для оценки шести важных измерений организационной культуры (см. Приложение А). Сотрудники санатория должны были оценить в процентном соотношении нынешнее состояние того или иного параметра, а также их желательное

значение. По результатам опроса был выявлен доминирующий тип организационной культуры в санатории «Белые ночи» (Таблица 1).

Таблица 1 – Результаты опроса сотрудников

	Тип организационной культуры	Показатели	
		Нынешнее состояние, %	Предпочтительное состояние, %
1	Клановая	54	43
2	Адхократическая	9	25
3	Рыночная	14	13
4	Иерархическая	23	19

Таким образом, исходя из данных, полученных в результате опроса, можно сделать вывод, что преобладающей корпоративной культурой исследуемой организации является именно клановый тип. Сотрудники компании соотносят свою организацию с некой большой дружной семьей, существующей в атмосфере доверия, взаимопонимания, открытости и сплоченности.

Организация с клановым типом культуры фокусирует свое внимание на заботе о своих сотрудниках и уважении индивидуальности каждого. На первое место выдвигается именно команда. Персонал связан сложившимися традициями, а большое внимание уделяется поддержанию корпоративных ценностей. В лице лидера сотрудники видят некий пример, некоего наставника, который всегда готов помочь и научить.

Также стоит отметить, что персонал санатория отметил в качестве одного из преобладающих иерархический тип культуры. В организации, помимо всего прочего, большое внимание уделяется формализации процедур, стабильности и высокому контролю.

Как отметили опрошиваемые, менее преобладающей является адхократическая культура. Как уже говорилось ранее, данную организацию нельзя отнести к числу динамично развивающихся, здесь фактически не наблюдается приверженность к новаторству, склонность к риску и постоянное совершенствование.

Проанализировав результаты опроса в отношении предпочтительного состояния организации, можно сделать вывод, что сотрудников, в целом, устраивает сложившаяся клановая культура. Однако, как показывает таблица, персонал хотел бы видеть в своей компании более развивающуюся систему. Отмечается предпочтение адхократической культуры; т.е. опрашиваемые желают работать в более современной компании.

Результаты опроса также подтверждаются другими проведенными методами исследования. В результате наблюдения было выявлено, что между сотрудниками санатория установлены дружеские отношения, проникнутые доверием и поддержкой – работники не привыкли к формальному общению, с удовольствием проводят обеденный перерыв в компании друг друга и всегда готовы к взаимовыручке. Для персонала важно, приходя на работу, чувствовать себя свободно, не скованным какими-либо рамками. Руководители со своими подчиненными также общаются на уровне дружеских отношений.

В процессе интервью также было выявлено, что персонал в данной организации чувствует себя «как среди своих людей». Клановая культура не сковывает сотрудников, а наоборот стимулирует и вдохновляет их.

Однако, стоит отметить, что среди опрашиваемых нашлись и те, кто не в полной мере принимает сложившуюся в санатории культуру. К таким относятся «новички», которые либо еще не свыкнулись с подобным родом отношений в организации, либо привыкшие к большей формализации.

Также, помимо всего прочего, как уже говорилось ранее, была проведена диагностика степени приверженности сотрудников при помощи методики «Опросник организационной лояльности» Лимана Портера [32]. Лояльность персонала, т.е. преданность, верность, очень важна для эффективного функционирования организации. Лояльный сотрудник всегда искренен, он стремится выполнять свою работу наилучшим образом, готов идти на жертвы ради успеха компании и испытывает чувство гордости за нее.

Степень лояльности персонала отражает не только его отношение к труду, к деятельности организации, но и к ее корпоративной культуре.

С целью выявления степени лояльности сотрудников, их принятия имеющейся организационной культуры персоналу санатория «Белые ночи» был предложен опросник, состоящий из 15 утверждений, каждое из которых необходимо было оценить по семибалльной шкале (от абсолютного согласия до абсолютного несогласия) (см. Приложение Б). Стоит отметить, что были опрошены те же 15 сотрудников, которые приняли участие в предыдущем исследовании – диагностике организационной культуры (Рисунок 1).

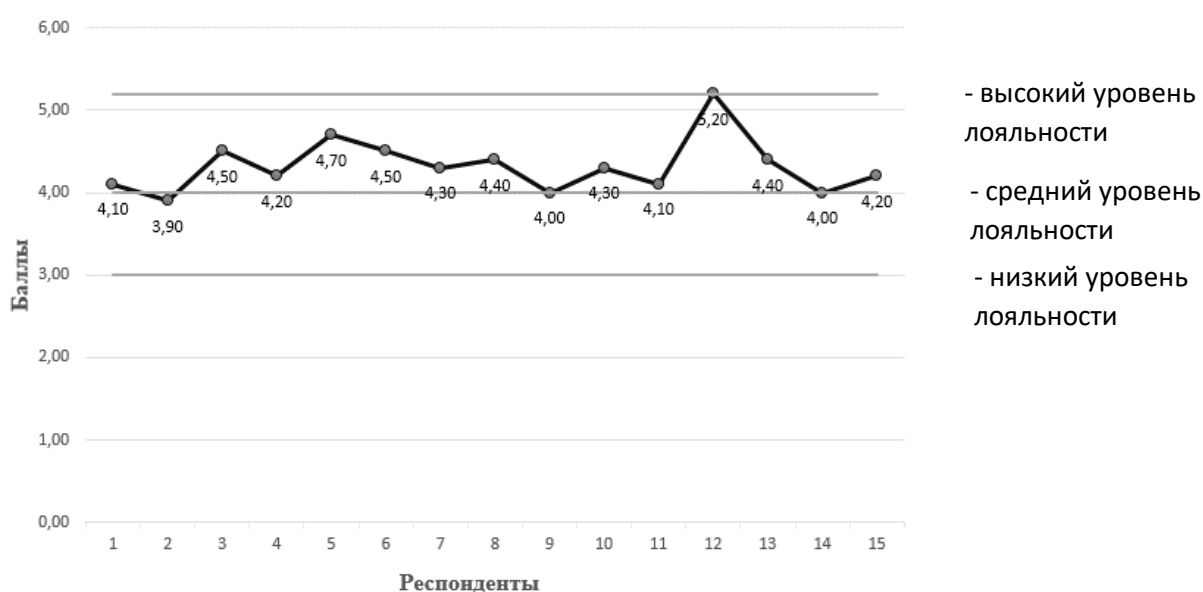


Рисунок 1 – Результаты опроса организационной лояльности

По результатам проведенного исследования средний балл опросника составил 4.3 балла (максимальный балл = 7), что говорит о достаточно высокой степени приверженности сотрудников. В целом, персонал лоялен своей организации, его устраивает практически все, его можно ставить в пример; такой сотрудник готов жертвовать собственными интересами ради успеха компании, что не менее важно. Максимальный балл по бланку среди опрошенных составил 5.2, а минимальный – 3.9, что говорит о небольшом разбросе показателей. Исходя из этого, можно сделать вывод, что разница в степени приверженности организации между различными категориями работников крайне незначительна.

Таким образом, исходя из результатов двух упомянутых выше опросников, мы видим, что клановая культура, сложившаяся в санатории «Белые ночи», наиболее благоприятна для развития лояльности сотрудников. Именно в таком типе организационной культуры персонал наилучшим образом разделяет сложившиеся здесь ценности, традиции и установки. Сотрудники воспринимают организацию как большую семью, их объединяет чувство общности, сплоченности, соучастия.

Корпоративная культура санатория «Белые ночи» не закреплена документально, о чем уже говорилось ранее, основные ценности и принципы работы недостаточно транслируются персоналу. Формально процесс подбора персонала осуществляется в соответствии с положением, однако, стоит отметить, что, помимо профессиональных качеств, сотрудники отдела персонала при рассмотрении кандидатов на должность обращают внимание на следующие качества:

- желание работать в коллективе, общительность;
- социальная ориентация;
- готовность полностью разделять цели и ценности организации;
- отсутствие агрессивности, эгоизма;
- позитив и неприятие несправедливости;
- высокая степень ответственности, предпочтение стабильности и т.д.

Каждому из перечисленных пунктов в процессе отбора уделяется разное количество внимания. Для выявления приоритетных качеств кандидата, имеющих особую важность для санатория «Белые ночи», среди работников организации был проведен опрос. Сотрудникам отдела управления персоналом, а также некоторым линейным руководителям был предложен ряд характеристик кандидата: опрашиваемым необходимо было выявить наиболее важные из них и далее проранжировать полученный список в порядке убывания важности. Результаты исследования были представлены в виде диаграммы (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Доля важности качества кандидата при подборе в ЗАО «Санаторий «Белые ночи»

Исходя из результатов опроса, можно сделать вывод, что наибольшее внимание уделяется таким качествам кандидата, как желание работать в коллективе, общительность и готовность разделять цели и ценности компании. Стоит отметить, что перечисленные выше качества наилучшим образом соответствуют принятой в санатории корпоративной культуре. Их наличие у кандидата способствует быстрой адаптации в клановой культуре и формированию лояльности.

Главным показателем эффективности процесса подбора является соответствие персонала существующей корпоративной культуре. Такой сотрудник задерживается в компании на долгое время, самоотверженно выполняет свои обязанности и работает на благо организации. Именно таким, как показывают результаты проведенного исследования, и является персонал санатория «Белые ночи», несмотря на отсутствие документа, закрепляющего культуру. Это говорит о том, что требования организационной культуры учитываются при подборе персонала, но лишь

формально, и в некоторых случаях соответствие кандидата культуре компании является решающим фактором при принятии решения о найме.

2.3 Рекомендации по подбору персонала организации в соответствии с организационной культурой

Главная цель подбора персонала любой организации состоит в нахождении людей, обладающих требуемым уровнем знаний, умений и навыков, в выборе лучшего из них и закрытии вакансии, в следствии чего удовлетворяется потребность организации в человеческом ресурсе. В настоящее время, помимо знаний, квалификации, опыта работы и навыков кандидата, специалисты по подбору персонала оценивают также и определенные характеристики личности. И во многих организациях набор личностных качеств, которыми должен обладать претендент на должность, складывается из требований корпоративной культуры данной компании [22].

Подбор персонала в соответствии с культурой организации проводится, опираясь на различный ряд документов, в которых упоминаются основные принципы, ценности и цели организации. В общем виде, таким документом является именно Положение о подборе, в котором прописаны те качества, которыми должен обладать кандидат, чтобы соответствовать корпоративной культуре предприятия. Также в некоторых компаниях существует Положение об организационной культуре, регламентирующее основные принципы работы организации, ее традиции и символику, миссию, ценности и многое другое.

Как уже говорилось ранее, в санатории «Белые ночи» не существует Положения об организационной культуре. Опираясь на изученный материал, можно сделать вывод, что данный документ является крайне нераспространенным, а его применение возможно лишь в крупных и современных организациях. Исходя из этого, можно сделать вывод, что

создание такого Положения в санатории «Белые ночи» является нецелесообразным.

Рассматриваемая организация при осуществлении подбора опирается на Положение о подборе персонала, устанавливающее порядок проведения данной процедуры. Однако, стоит отметить, что упомянутый документ, несмотря на детальное описание процесса, не включает в себя принципы подбора персонала в соответствии с корпоративной культурой компании. Исходя из этого, с целью повышения эффективности деятельности отдела управления персоналом и степени понимания сотрудниками принципов сложившейся культуры, санаторий «Белые ночи» может усовершенствовать имеющееся Положение о подборе. Включение в данный документ пунктов, описывающих основу проведения процедуры подбора в соответствии с организационной культурой, может значительно повысить ее эффективность. Сотрудники отдела персонала, опираясь на такое Положение о подборе, будут точнее знать, какой именно человек нужен их организации, что может существенно снизить вероятность найма на работу «не того» сотрудника.

Персонал санатория «Белые ночи», исходя из результатов проведенного исследования, во многом разделяет сложившуюся в нем корпоративную культуру. Однако, как показал опрос, сотрудники желают видеть в своей организации современную, развивающуюся систему, что не соответствует нынешнему состоянию санатория. Также, применение устаревших методов работы, использование старых технологий во многом может способствовать потере клиентов. Дабы решить эту проблему, руководству санатория следует уделять больше внимания развитию своей организации. Обновление имеющегося оборудования, формирование HR-бренда компании, улучшение качества обслуживания, обучение сотрудников по международным стандартам во многом поспособствует этому.

Также стоит отметить, что в санатории «Белые ночи» трудится большое количество сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста, не привыкшие работать с компьютерной техникой. Персонал данной

возрастной категории в своей деятельности использует исключительно привычные ему методы работы. Таким образом, здесь наблюдается нежелание и неумение работать с электронными ресурсами и электронной документацией. Этот факт значительно влияет на качество и продолжительность их работы. С целью повышения эффективности деятельности сотрудников организация может провести обучающие курсы для конкретных категорий работников, ввести больше единиц новой техники и при подборе уделять больше внимания молодым специалистам.

Персонал санатория «Белые ночи» во многом привержен установившейся в нем клановой культуре. Однако, в целях повсеместного распространения принципов данной организационной культуры, руководству санатория следует уделять больше внимания этому вопросу. Так, например, необходимо воспитывать сотрудников на личном примере, т.е. руководитель должен сам следовать проповедуемым принципам и не бояться это демонстрировать. Также стоит учесть, что поступки сотрудников компании должны соответствовать сложившейся здесь корпоративной культуре. В таком случае, не стоит бояться расставаться с теми, кто не «вписывается в общую картину».

В процессе подбора персонала исследуемая нами организация, как уже говорилось ранее, пользуется как внешними, так и внутренними методами привлечения. Сюда относятся и обращение в СМИ, и подбор с помощью сотрудников и многое другое. Несомненно, у данных способов есть свои преимущества: СМИ позволяют сделать широкий охват населения при минимальных издержках, а поиск через сотрудников может значительно сократить время адаптации новичков. Однако, стоит отметить, что для повышения эффективности процесса подбора и сокращения времени, затрачиваемого на поиск кандидатов, санаторий может использовать и другие непривычные ему методы. Так, например, мы можем предложить такой вариант, как прелиминаринг, т.е. привлечение молодых и перспективных выпускников и студентов вузов.

Как отмечалась ранее, главная проблема санатория «Белые ночи» заключается именно в нехватке «свежего взгляда» в организации. Преобладание молодых сотрудников в штате рассматриваемой компании во многом поспособствовало бы ее развитию и росту популярности. В таком случае, именно прелиминаринг является оптимальным вариантом привлечения персонала в рассматриваемую организацию. В качестве рекомендации санаторию «Белые ночи» мы предлагаем наладить сотрудничество с ведущими вузами города Сочи, в частности, с медицинским колледжем. Организация может осуществлять презентацию компании в учебных учреждениях, проводить совместные мероприятия, а также рекрутинг молодых специалистов. Таким образом, санаторий сможет не просто постоянно привлекать в свои ряды перспективных выпускников, но и сформировать успешный HR-бренд. Помимо этого, прелиминаринг также предусматривает «взрачивание» специалистов. Организация может обучить неопытных выпускников необходимым навыкам и знаниям, адаптировать под свои нормы и социально-психологический климат.

Таким образом, в процессе исследования в санатории «Белые ночи» был выявлен ряд недочетов, касающихся как процесса подбора персонала, так и ее деятельности в целом. Больше число из них возникает именно из-за «несовременности» данной организации. Однако, стоит отметить, что упомянутые в данной работе недостатки не являются нерешаемыми, хотя, во многих случаях, их преодоление требует существенных затрат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подбор персонала в организацию – одна из основных функций отдела управления персоналом, определяющая эффективность работы данного подразделения. В нынешнее время специалисты по подбору уделяют немало внимания тому, чтобы принятый на работу сотрудник наилучшим образом соответствовал культуре данной организации. Это обусловлено тем, что «подходящий» работник является залогом успеха деятельности всей компании.

В ходе написания курсовой работы был подробно проанализирован процесс подбора персонала по его соответствию организационной культуре, также были выявлены особенности данной процедуры, из чего следует, что цель работы достигнута. В рамках практической части исследования были изучены основные характеристики, подбор персонала и организационная культура ЗАО «Санаторий «Белые ночи».

При анализе теоретических основ подбора персонала были выявлены особенности данной процедуры, изучены ее виды и этапы. В работе были описаны такие этапы подбора, как определение потребности в персонале, формирование требований, поиск и привлечение кандидатов и другие. Помимо этого, были проанализированы элементы такого феномена, как организационная культура, среди которых ценности, символика, традиции и обычаи. Также была выявлена роль культуры в деятельности компании, которая, помимо всего прочего, заключается в эффективном использовании человеческих ресурсов для достижения целей организации.

Основой данной работы является проведение практической части исследования, в ходе которого была проанализирована деятельность санатория «Белые ночи», расположенного в городе Сочи, исследована система подбора данной организации, а также ее корпоративная культура. По результатам опроса сотрудников санатория было установлено, что преобладающим типом является клановая культура. Отношения внутри

данной организации строятся по типу семьи, где царит атмосфера доверия и сплоченности. Однако, было отмечено, что сотрудники санатория, помимо всего прочего, хотят видеть в своей компании развивающуюся современную систему. Организация уделяет достаточно большое количество внимания формализации всех процессов и поддержанию здорового климата в коллективе. Однако, на деятельности санатория значительно сказывается его возраст: многие процессы происходят по отлаженной схеме и не претерпевали изменений уже достаточно долго.

Также в санатории «Белые ночи» был отмечен достаточно высокий показатель лояльности сотрудников, что не может не сказываться на эффективности их деятельности. Персонал положительно относится к своему месту работы и самой организации, что нельзя не заметить: работники вежливо общаются друг с другом, улыбочиво приветствуют постояльцев и не отказывают в помощи. И на данный момент поддержание такого уровня лояльности среди своих сотрудников является одной из приоритетных задач организации.

Однако были выявлены и недостатки в функционировании санатория, среди которых отсутствие закрепления корпоративной культуры в официальных документах. Данный факт играет немаловажную роль, учитывая, что исследуемая организация уделяет достаточно большое количество внимания подбору сотрудников, соответствующих корпоративной культуре.

По результатам исследования был предложен ряд рекомендаций, которые должны поспособствовать повышению эффективности деятельности организации. Так, например, санаторию следует уделять больше внимания развитию как своих сотрудников, так и всей системы в целом. Предложенные рекомендации могут не просто упростить работу отдела управления персоналом, но и повысить популярность санатория.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев. – М.: ФиС, 2012. – 312 с.
- 2 Айрапетова, О. Соответствие кандидата корпоративной культуре это важно, но чем это чревато? [Электронный ресурс] / О. Айрапетова. // HR-Portal. – 2015. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/sootvetstvie-kandidata-korporativnoy-kulture-eto-vazhno-no-chem-eto-chrevato> – Загл. с экрана.
- 3 Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. – М.: Генезис, 2014. – 248 с.
- 4 Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика / Т. Ю. Базаров. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 381 с.
- 5 Бакал, Л. 15 проблем подбора. Памятка для эйчаров и руководителей [Электронный ресурс] / Л. Бакал. // HR-Journal. – 2014. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/15-problem-podbora-pamjatka-dlja-ehjcharov.html> – Загл. с экрана.
- 6 Беликова, И. П. Организационная культура / И. П. Беликова. – Литагент «АГРУС», 2013. – 110 с.
- 7 Борисова, Е. А. Управление персоналом для современных руководителей / Е. А. Борисова. – СПб.: Питер, 2013. – 448 с.
- 8 Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С. В. Василенко. – Издательство М.: Дашков и К, 2013. – 136 с.
- 9 Денисон, Д. Изменение корпоративной культуры в организациях / Д. Денисон, Р. Хойшберг, Н. Лэйн. – СПб.: Питер, 2013. – 192 с.
- 10 Долгая, А. А. Организационная культура как фактор построения системы управления предприятием / А. А. Долгая. // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 1 (30). – С. 19 – 22.

- 11 Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 154 с.
- 12 Заволокина, Е. Новый сотрудник и компания: не превратить «медовый месяц» в «развод» / Е. Заволокина. // HR-Journal. – 2014. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/ap/Novyj-sotrudnik-i-kompanija-medovuj-mesjac-razvod.html> - Загл. с экрана.
- 13 Иванкина, Л. И. Управление персоналом: / Л. И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 190 с.
- 14 Иванова, С. В. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. В. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 127 с.
- 15 Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
- 16 Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
- 17 Козлов, В. В. Организационная культура / В. В. Козлов, Ю. Г. Одегов, В. Н. Сидорова. – М.: Издательство Кнорус, 2016. – 272 с.
- 18 Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом / В. А. Коноваленко. – М.: Юрайт, 2014. – 310 с.
- 19 Крупина, Е. 101 совет менеджеру по подбору персонала / Е. Крупина. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 480 с.
- 20 Кузнецов, И. Н. Деловое общение / И. Н. Кузнецов. – 5-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 528 с.
- 21 Кузнецова, Е. А. Организационная культура: методический материал / Е. А. Кузнецова. – Саратов: Издательство саратовского социально-экономического института (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2013. – 24 с.

22 Лапина, Т. А. Корпоративная Культура: Учебно-Методическое пособие / Т. А. Лапина. – СПб.: Питер, 2013. – 635 с.

23 Магура, М. И. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом / М. И. Магура. – М.: Экономика, 2013. – 454 с.

24 Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В. А. Макеев. - М.: Ленанд, 2015. - 248 с.

25 Макринова, Е. И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте / Е. И. Макринова, А. Г. Васильев, А. С. Васильева. – СПб.: Троицкий мост, 2013. – 208 с.

26 Максимова, Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум / Л. В. Максимова. – М.: Альфа-М, 2013. – 311 с.

27 Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.

28 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: / Е. А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.

29 Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников / А. Парабеллум, А. Белановский, Н. Мрочковский. – М.: Питер, 2014. – 208 с.

30 Персикова, Т. Н. Корпоративная культура: / Т. Н. Персикова. – М.: Логос, 2017. – 228 с.

31 Полушкина. Т. М. Социология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. М. Полушкина, Е. Г. Коваленко, О. Ю. Якимова; под ред. Т. М. Полушкиной. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 258 с.

32 Санаторий «Белые ночи» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belienochi.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.

33 Согачева, О. В. Теория и практика коммуникационного менеджмента / О. В. Согачева. // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2013. – № 3. – С. 219 – 221.

34 Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М.: Инфра-М, 2010. – 623 с

35 Стеклова, О. Е. Организационная культура / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 110 с.

36 Чуланова, О. Л. Управление компетенциями персонала: / О. Л. Чуланова. – М.: Инфра-М, 2016. – 122 с.

37 Шеляпин, В. Н. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект / В. Н. Шеляпин, Г. А. Федотова. // Новгородский вестник государственного университета. – 2012. – № 70. – 65 с.

38 Шаталова, Н. И., Галкин, А. Г. Управление персоналом на производстве / Н. И. Шаталова, А. Г. Галкин. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. — 557 с.

39 Якуба, В. Этика корпоративной культуры – это не догма, а руководство к действию! / В. Якуба, В. Дворцевая. // Управление персоналом. – 2012. № 16. – С. 23-24.

40 Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. M. Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press, 1982. - 158 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бланк «Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона ОСАИ)»

Инструкция. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов. Чтобы Ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:		100	100
3. Управление работниками			
		Теперь	Предпочтительно
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности		

		Теперь	Предпочтительно
	и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бланк «Опросник Лимана Портера»

Инструкция. Ниже представлена серия утверждений. С уважением к Вашим чувствам по отношению к той организации, в которой Вы сейчас работаете, мы просим Вас указать степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, выбрав один из семи вариантов ответа рядом с каждым утверждением.

№	Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен
1	Я готов работать сверхурочно на благо организации.							
2	Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в организации.							
3	Я не сильно предан организации.							
4	Я согласен почти на любую работу для того, чтобы остаться в организации.							
5	Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи.							
6	Я горжусь тем, что могу сказать: «Я – часть организации».							
7	Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже, чем в этой.							
8	Ради организации я готов повышать производительность своего труда.							
9	Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации.							
10	Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу.							
11	Преданность организации вряд ли сулит много выгод.							
12	Часто мне трудно согласиться с политикой организации в отношении ее сотрудников.							
13	Я действительно забочусь о судьбе организации.							
14	Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал.							
15	Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны.							

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Организационная структура санатория «Белые ночи»

