Министерство Образования Российской Федерации

Академия управления «ТИСБИ»

Экономический факультет

**Контрольная работа**

**по дисциплине: «Управление персоналом»**

**«Подбор персонала»**

Казань 2008

**Содержание**

Введение

1 Теоретические аспекты подбора персонала

1.1 Модели рабочих мест

1.2 Профессиональный отбор персонала

1.3 Собеседование

2 Массовый подбор персонала на примере сети продуктовых супермаркетов «Бахетле»

Заключение

Список источников информации

**Введение**

«Кадры решают все!» — данный советский плакат не теряет свою актуальность и сегодня. Современные организации, не желающие терять свою конкурентоспособность на рынке, озабочены качеством и эффективностью работы своих сотрудников и не жалеют денег на всевозможные мероприятия, которые эти качество и эффективность обещают повысить. Формирование кадрового состава — одна из наиболее существенных областей работы менеджера по персоналу. Значимость подбора определяется желанием работодателя найти наиболее подходящего работника, в которого с достаточной степенью гарантии можно было бы помещать капитал, затрачивать средства на его подготовку и развитие. В любом виде бизнеса очень важно правильно подобрать персонал. Иначе можно потратить впустую немало денег. Если все сотрудники подобраны правильно, это может стать хорошей основой для успешного развития предприятия.

Отбор персонала — это система мероприятий, обеспечивающая формирование необходимого для данного предприятия (фирмы) состава кадров, включая как количественные, так и качественные параметры.

Подбор персонала — это комплекс процедур оценки и приема на конкретные должности, которые включают в себя сопоставление требований должности и квалификации работника, его профессионального опыта, а также деловых и личных качеств.

Таким образом, в результате отбора по определенным критериям устанавливается количественный и качественный состав нанимаемых работников, а затем путем подбора происходит их расстановка по конкретным рабочим местам и должностям.

Методы отбора принимаемых работников должны отвечать двум важнейшим критериям: во-первых, они должны давать достоверный результат, во-вторых, они должны быть надежны. Методы отбора для каждого предприятия (фирмы) должны учитывать их производственную специфику, размеры, сложность и технологическую изменчивость.

**1 Теоретические аспекты подбора персонала**

**1.1 Модели рабочих мест**

Основой правильного подбора персонала является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение.

Подбор работников осуществляется 3 – я способами.

Во – первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений подбираются работники, которые могут решать задачи. Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетентности работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспосабливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во – вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими и служащими из – за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющим более низкую квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В – третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменения существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест. Этот способ является более гибким, т.к. позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия.

Научно – обоснованный подбор персонала может быть произведен на основе моделей рабочих мест. В практической деятельности кадровых служб предприятий часто используется упрощенные модели подбора персонала: «требуется слесарь 5 разряда, мужчина до 50 лет», «нужен начальник участка, мужчина с высшим техническим образованием в возрасте до 40 лет», «требуется женщина – экономист со средним экономическим образованием и опытом работы в бухгалтерии». При подборе используют и другие характеристики (опыт работы, семейное положение, уровень квалификации, вредные привычки), иногда проводится технологическое тестирование.

Для эффективного решения проблемы подбора персонала в крупных фирмах, озабоченных будущим фирмы разрабатываются модели рабочих мест рабочих и служащих, обеспечивающие подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе.

Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.
2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.
3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются в результате программированного контроля знаний и в результате деловых игр.
4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программированного контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.
5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса (моральные, деловые).
6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяется путем психологического тестирования работника.
7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояние: здоров, практически здоров, болен.
8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием, повышением квалификации.
9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.
10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений, анкетирования (спорт, охота, искусство, театр и др.).
11. Вредные привычки и недостатки: (пристрастие к алкоголю, курению, наркомании, физические недостатки). Выявляются путем анкетирования, наблюдений, социологического опроса.
12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.
13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.
14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.
15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяется на основе государственных стандартов.

**1.2 Профессиональный отбор персонала**

Этапы профессионального отбора персонала.

1. Создание кадровой комиссии.
2. Формирование требований к рабочим местам.
3. Объявление о конкурсе в средствах массовой информации.
4. Медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов.
5. Комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка.
6. Заключение кадровой комиссии по выборы кандидатуры на вакантную должность.
7. Утверждение в должности, заключение контракта.
8. Оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу на предприятии.

1. Листок по учету кадров.
2. Личное заявление о приеме на работу.
3. Трудовая книжка.
4. Рекомендательное письмо (характеристика).
5. Копия документа об образовании.
6. Фото сотрудника.
7. Бизнес – план работы в должности (для руководителей).

После оформления вышеперечисленных кадровых документов и сдачи их на предприятие необходимо провести комплексную оценку потенциала качеств кандидатов. Объем и степень детализации оценки зависят от категории работника и важности его рабочего места.

Чем выше уровень управления, тем больше должна быть детализация и достоверность оценки. На это обычно уходит 2 – 3 недели. После анализа оценки и положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем предприятия в отделе кадров оформляются остальные документы:

1. Приказ о приеме на работу.
2. Контракт сотрудника.
3. Должностная инструкция.
4. Договор о полной материальной ответственности (для материально ответственных лиц).
5. Акт приемки – передачи рабочего места (материальных ценностей).

**1.3 Собеседование**

Собеседование со вновь принимаемым работником имеет решающее значение при приеме на работу. Важно к нему серьезно подготовиться и знать известные методы:

1. Британский союз основан на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии. Джентльмены сидящие вокруг стола из красного дерева, интересуются родословной, традициями семьи и местом, где он получил образование. Если кандидат успешно отвечает на вопросы, то он быстро принимается.
2. Немецкий союз основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных ученых, политиков, руководителей. Экспертная комиссия из компетентных специалистов анализирует представленные документы с рекомендациями и следит за правильностью их оформления. Кандидаты на вакантные должности проходят целый ряд обязательных строгих процедур, разделенных во времени. Устройство на работу достаточно сложное дело.
3. Американский метод сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке. Например, во время уик енда, презентации, званого обеда. При этом большое внимание уделяют потенциалу человека, недостаткам его личности, что не всегда подтверждает возможность работы подобранного таким способом менеджера в команде. Однако он позволяет выявить скрываемые недостатки личности, которые могут быть недопустимы для работы в конкретной фирме.
4. Китайский метод основан на письменных экзаменах и имеет исторические традиции со времен династии Мин. Кандидаты пишут ряд сочинений и поэм, доказывая значение классики, легкость стиля и слога письма, знание истории. Успешно сдавшие все экзамены, а таких набирается несколько процентов от участвующих в конкурсе, пишут заключительное сочинение на тему текущей политики. Выдержавшие и этот экзамен становятся чиновниками, их служебное положение зависит от полученной оценки.

**2 Массовый подбор персонала на примере сети продуктовых супермаркетов «Бахетле»**

Тема массового подбора персонала в последнее время стала очень актуальной. Рост промышленности, развитие торговых сетей приводит к повышенному спросу на персонал всех уровней. Безусловно, в подобной ситуации перед HR-менеджерами крупных компаний часто встает очень непростая задача – осуществить массовый поиск и подбор персонала наиболее эффективным и рациональным способом. Сеть магазинов «Бахетле» столкнулась с этим явлением когда началась работа по подбору персонала для гипермаркета с численностью персонала 500 человек. Самыми массовыми вакансиями были продавцы, кассиры, повара, грузчики. Первый опыт массового подбора, конечно, был не лишен ошибок, но, проанализировав результаты, кадровая служба разработала собственную систему комплектования кадрами новых магазинов.

Массовый подбор персонала принципиально ни чем не отличается от традиционного подбора персонала. Однако есть свои нюансы, которые нужно учитывать при проведении массового подбора персонала.

Основная особенность массового подбора – это наличие большого количества однотипных вакансий (в гипермаркете это продавцы, кассиры, грузчики) и сжатые сроки для их закрытия. А также, конечно, мера ответственности – от качества работы HR-службы зависит открытие предприятия, а любой недочет и ошибка могут повлечь за собой значительные финансовые потери.

Массовый подбор – это крупный проект, поэтому он должен быть тщательно спланирован и организован.

Можно выделить следующие этапы массового подбора:

1. Предварительный этап – подготовка к массовому подбору персонала:

- Составление бюджета проекта по массовому подбору персонала,

- Определение численности и должностного состава персонала,

- Составление графика выхода персонала на работу,

- Составление «идеального» портрета кандидата,

- Составление реального портрета кандидата с учетом ситуации, существующей на рынке труда,

- Разработка рекламной компании по привлечению кандидатов,

- Разработка процедуры подбора персонала,

- Разработка программы подготовки персонала (обучение, стажировка).

2. Этап проведения массового подбора персонала:

- Привлечение кандидатов,

- Первичный отбор,

- Профессиональное тестирование,

- Обучение и стажировка персонала,

- Оформление трудовых отношений с работниками.

3. Сопровождения предприятия после открытия – подбор персонала взамен сотрудников, не выдержавших испытательный срок или уволившихся по собственной инициативе.

Очень важным, длительным и трудоемким является этап подготовки к массовому подбору персонала, очень удобно разрабатывать данный проект в программе MS-Project. Сам период массового подбора жестко ограничен во времени, поэтому все детали и процедуры необходимо продумать до его начала. Сначала должно быть составлено и утверждено штатное расписание и предполагаемый график выхода на работу персонала. Обязательно должен быть составлен бюджет проекта, т.к. массовый подбор – это достаточно затратное мероприятие.

Требования к квалификации, личным качествам персонала у кадровой службы уже разработаны и едины для всей сети магазинов, однако, когда нужно закрыть 50-100 вакансий продавцов и кассиров, а на рынке труда существует дефицит данных специалистов, возникает необходимость корректировки требований. Таким образом, от идеального кандидата переходим к реальному. Например, продавец в идеале должен иметь начальное профессиональное торговое образование и опыт работы в торговле продуктами питания, при массовом подборе уже достаточно либо специального образования, либо опыта работы, а порой приходится ориентироваться на потенциал кандидата и его личные качества.

При массовом подборе персонала действует тот же принцип «воронки», что и при подборе на единичные вакансии, только «воронка» значительно больше. Из практики массового подбора продавцов и кассиров, только 8-10% кандидатов, пришедших на собеседование, соответствуют требованиям (а они достаточно жесткие). Соответственно, чтобы набрать 50 продавцов, нужно провести 500 собеседований. Чтобы пришло на собеседование 500 кандидатов, нужно чтобы информацию о наборе персонала получили 5000 человек. Таким образом, массовый подбор персонала сопровождается массированной рекламой. Планирование рекламной компании целесообразно осуществлять совместно с маркетинговой службой компании.

Можно использовать различные способы привлечения кандидатов. Наиболее эффективными являются объявления в газетах по трудоустройству (например, «Работа сегодня») и размещение плакатов, листовок в районе открытия магазина. В частности, можно размещать красочные плакаты в магазинах сети «Бахетле», которые находятся в нужном районе, что было достаточно эффективно и малозатратно. При размещении объявлений следует придерживаться принципа контрастности, т.е. объявление должно «бросаться в глаза», предложение должно отличаться от предложений других работодателей и внешне и по содержанию. В объявлении должно быть указание на массовость подбора (должна быть информация о причине массового подбора – открытие нового магазина, например, вакансии можно указать во множественном числе – «продавцы, кассиры»). Нужно дать понять, что вакансий много! Вообще в объявлении нужно указать максимум интересной для кандидатов информации – название организации, требования к кандидатам, размер заработной платы, местонахождение предприятия, контактные телефоны, когда и где можно пройти собеседование, схема проезда.

Важным источником кандидатов является собственно персонал сети, который распространяет информацию о вакансиях в кругу своих друзей и знакомых. Как правило, по рекомендации персонала приходят кандидаты соответствующие нашим требованиям и имеющие представление о содержании работы и о нагрузке.

До реализации массового проекта должна быть разработана процедура подбора персонала. Процедура должна быть эффективной и при этом не требовать больших временных затрат. В сети «Бахетле» используется следующая процедура:

- Телефонное интервью,

- Анкетирование,

- Собеседование в службе персонала,

- Собеседование с линейным руководителем,

- Принятие решения о найме.

Необходимо заранее подготовить вопросы для собеседования, бланки анкет, критерии оценки кандидатов. Заранее проинструктировать линейных руководителей о правилах проведения собеседования с кандидатами (в форме лекций и практических занятий).

При массовом подборе персонала формируется совершено новый коллектив. Как правило, персонал «сырой», не знает всех тонкостей работы, поэтому ему необходимо обучение и стажировка. Перед началом подбора необходимо определить базовые знания и навыки, которыми должен обладать линейный персонал, определить период времени, за который их можно получить, назначить наставников, разработать систему контроля и оценки знаний.

Когда все процедуры разработаны, подготовительный этап заканчивается и начинается этап реализации проекта по массовому подбору персонала: размещается реклама, принимаются телефонные звонки от кандидатов, проводится индивидуальное собеседование в службе персонала, панельное собеседование с линейными руководителями, начинается стажировка кандидатов, оформляются трудовые отношения. Основная особенность этого этапа – это огромные временные и трудозатраты сотрудников HR-службы. К этому нужно быть готовым и мобилизовать все ресурсы компании. В службе персонала сети «Бахетле» подбором персонала занимается только один специалист, поэтому при реализации массовых проектов активное участие принимают линейные руководители (например, администраторы торгового зала). Они, с одной стороны, выступают в качестве экспертов, могут оценить профессиональные знания и навыки кандидатов, а с другой стороны, участвуют в принятии решения при отборе персонала, т.е. принимают на себя ответственность за ту команду, которая будет работать в новом магазине.

Хотелось ты отметить, что «Бахетле» никогда не набирает полностью новый персонал в новый магазин. «Костяк» всегда формируется за счет персонала сети путем проведения внутреннего конкурса: в новый магазин переходят и опытные высококвалифицированные, и перспективные сотрудники, которые получают возможность профессионального и карьерного роста. Их задача – организовать работу нового объекта, а также адаптация нового персонала, трансляция корпоративных ценностей, стандартов, существующих в сети «Бахетле», наставничество.

Хочется отметить, что открытие нового магазина – это очень тяжелая, напряженная работа, требующая от работников огромных усилий. Поэтому далеко не все сотрудники выдерживают такой темп. Как правило, в первый месяц после открытия магазина часть новичков увольняется – это примерно 8% от количества новых сотрудников. С этим периодом и связан этап сопровождения. На этом этапе нужно оперативно предоставлять квалифицированную замену для сотрудников, не выдержавших испытательный срок или уволившихся по собственной инициативе.

Таким образом, осуществить массовый подбор персонала вполне возможно и самостоятельно, силами сотрудников HR-службы организации, если учесть все его особенности.

**Заключение**

Основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия. Научно – обоснованный подбор персонала может быть произведен на основе моделей рабочих мест. В практической деятельности кадровых служб предприятий часто используется упрощенные модели подбора персонала. При подборе используют и другие характеристики (опыт работы, семейное положение, уровень квалификации, вредные привычки), иногда проводится технологическое тестирование. Для эффективного решения проблемы подбора персонала в крупных фирмах, озабоченных будущим фирмы разрабатываются модели рабочих мест рабочих и служащих, обеспечивающие подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

Этапы профессионального отбора персонала включают в себя: создание кадровой комиссии, формирование требований к рабочим местам, объявление о конкурсе в средствах массовой информации, медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов, комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка, заключение кадровой комиссии по выборы кандидатуры на вакантную должность, утверждение в должности, заключение контракта, оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

Собеседование со вновь принимаемым работником имеет решающее значение при приеме на работу. Важно к нему серьезно подготовиться и знать известные методы: Британский союз основан на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии. Немецкий союз основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных ученых, политиков, руководителей. Американский метод сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке. Китайский метод основан на письменных экзаменах.

**Список источников информации**

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. - М: «Логос», 2007г.
2. Каринцева Е.Д. Массовый подбор персонала. Опыт сети продуктовых супермаркетов «СемьЯ» // «Человеческие Ресурсы Урала» №12, 2004 г.
3. Управление кадрами на предприятиях малого и среднего бизнеса/ Немкович Е.Г., Курило А.Е. Карельский Инновационный Центр Бизнес-Инкубатор.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2006г.