Федеральное агентство по образованию

Пермский государственный технический университет

Кафедра Менеджмента и маркетинга

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по основам управления персоналом

Выполнила студентка

Ступаневич Анна Сергеевна

Пермь 2008

Содержание

Введение

1. Теоретические основы процедуры подбора персонала

2. Анализ организационных аспектов системы отбора персонала на примере ЗАО «Эллипс»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Характеристика персонала и анализ состояния системы подбора персонала

2.3 Недостатки в действующей системе подбора персонала

3. Разработка методики эффективного проведения оценки и отбора кандидатов в ЗАО «Эллипс»

Заключение

Список использованной литературы

### Приложение

### Введение

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является подбор персонала.

Комплектование штатов – один из ключевых элементов работы любой организации, так как от качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации, а подбор хороших кадров является удачным вложением денег. Для любой организации отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы, будет роскошью. Для мелких и средних организаций, особенно в условиях быстро меняющейся и нестабильной среды, эта роскошь просто непозволительна.

К главным факторам, определяющим успешную деятельность предприятия обслуживания, относятся:

* высокая квалификация, подготовка сотрудников и их мотивация;
* обеспечение постоянного качества работы;
* имидж предприятия обслуживания, влияющий на выбор клиента, покупающего его услугу.

Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов, акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. Актуальность выбранной темы работы заключается в том, что в эффективности процесса отбора кадров и приема на работу заинтересованы как общество в целом, отдельные предприятия, так и конкретные индивиды.

Предварительный обзор литературы показал, что тема отбора персонала, как научное направление, исследована очень хорошо. В большинстве источников литературы (например, в работах Кибанова А.Я., Шекшни С.В., Галенко В.П.) отбор персонала рассматривается недостаточно глубоко в связи с тем, что авторы в своих работах пытаются рассмотреть все функции по управлению персоналом. Поэтому их исследования по этой теме нельзя назвать достаточными для глубокого анализа. В работах авторов, посвящающих исследования именно подбору и отбору персонала (например, Магуры М.И., Курбатовой М.Б., Дураковой И.Б., Деркача А.А.) данная тема, в том числе конкурсный отбор персонала, рассмотрена более глубоко, комплексно. Тем не менее, есть потребность обобщения результатов исследований указанных авторов для системного изложения методики проведения оценки и отбора кандидатов.

В соответствии с этим целью настоящей работы является разработка методики оценки внешних и внутренних кандидатов на замещение вакантной должности в конкретной организации.

Объектом изучения является персонал коммерческой организации ЗАО «Эллипс». Предмет исследования – процесс обеспечения организации кадрами. Областью исследования – система найма, оценки, отбора и приема персонала организации.

Основными задачами работы являются:

1. изучение теоретических основ подбора персонала;
2. разработка методики проведения оценки и отбора кандидатов в ЗАО «Эллипс».

Для решения поставленных задач можно использовать следующие методы исследования:

* статистический
* анализ и синтез

Практическое значение работы определяется возможностью использования ее результатов при управлении персоналом в организации.

# Теоретические основы процедуры подбора персонала

Привлечение и отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Часто руководители основное внимание обращают на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям. Подбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, для которых набираются новые работники. Здесь необходимо знание основных принципов и процедур, используемых при отборе кадров, и обладание нужными для этого навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где набор кадров осуществляется в основном первым руководителем или руководителями подразделений.

От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору и оценке персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Для того чтобы построить эффективную систему поиска, отбора и оценки кадров, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Итак, процесс набора кадров включает в себя:

1. общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
2. формулирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора;
3. определение основных источников поступления кандидатов;
4. выбор методик оценки и отбора кадров.

Отбор и оценка кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть взаимосвязан со всеми другими функциями персонала, чтобы не превратиться в самоцель, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом и забирает все время и силы специалистов, не давая при этом должной отдачи.

Поиск, отбор и оценка кадров, являясь ключевым элементом кадровой политики, должен быть тесно увязан со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом.

При оценке кандидатов в процессе приема на работу руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать стоит человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и подчиненными. Эффективный подбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

В процессе подбора персонала последовательно решаются следующие задачи:

1. Определение требований к новому сотруднику. Необходимо точно установить, какого сотрудника необходимо нанять. Это возможно сделать посредством анализа работы, составления описания этой работы и спецификации исполнителя. На этом этапе формулируются критерии отбора персонала, определяются сроки и условия найма, в том числе устанавливаются уровни компенсации труда, продолжительность и порядок прохождения испытательного срока и т.д.
2. Определение основных источников привлечения кандидатов. Эта задача также включает детальный анализ методов проведения рекламной кампании, способов привлечения кандидатов в организацию.
3. Разработка процедуры отбора кандидатов: определение совокупности и последовательности действий, связанных с оценкой и отбором лучших кандидатов.
4. Разработка процедуры оценки и отбора кандидатов.
5. Оценка и отбор претендентов осуществляется по определенным на предыдущих этапах методикам в соответствии с требованиями к работе и связанными с выполнением этой работы характеристиками претендента. Обычно процедура отбора включает предварительный отбор; собеседование; тестирование; сбор дополнительной информации и рекомендаций; анализ всей полученной информации; окончательный отбор.
6. Принятие решения о приеме на работу.

Можно не говорить общих слов о том, насколько важно для любой организации найти таких работников, которые лучше всего соответствуют как требованиям той работы, которую они будут выполнять, так и требованиям руководства. Найти наиболее подходящего для занятия имеющейся вакансии человека, который согласится выполнять данную работу на предлагаемых организацией условиях ее оплаты - вот цель процесса поиска и отбора персонала. Однако на пути достижения этой идеальной цели у отечественных работодателей возникает целый ряд препятствий. В ряде случаев это препятствия, ответственность за возникновение которых лежит на самих организациях, которые предприятия создают себе сами. К числу наиболее часто повторяющихся проблем, возникающих перед многими организациями в области поиска и отбора новых работников, можно в первую очередь назвать следующие[[1]](#footnote-1):

1. Нет разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала.
2. Во многих организациях не разработаны процедуры отбора новых работников.
3. Не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала.
4. Недостаточен опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором персонала.
5. Отделы персонала многих организаций не проводят систематическую работу по изучению потребности подразделений предприятия в персонале.
6. Не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора персонала.
7. При отборе новых работников часто не используются четкие критерии, увязанные с требованиями профессии и рабочего места.

Таким образом, поиск и отбор новых работников в организациях самого разного типа затруднен из-за отсутствия у них по разным причинам соответствующих процедур, методического и документального обеспечения. Кроме того, одной из серьезнейших проблем является недостаток квалифицированных специалистов, способных организовать работу по поиску и отбору персонала.

# Анализ организационных аспектов системы отбора персонала на примере ЗАО «Эллипс»

## Общая характеристика предприятия

В качестве базового предприятия для проведения исследования выбираем ЗАО «Эллипс».

Общество с ограниченной ответственностью «Научно-техническая лаборатория «Эллипс», является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является извлечение прибыли. ЗАО «Эллипс» действует на основании Устава (Приложение 1) и учредительного договора с 1997 г.

Учредителями общества являются физические лица. Предприятие является юридическим лицом и имеет свидетельство о государственной регистрации. Юридический адрес предприятия: г. Пермь, ул. Попова, 9. Местонахождение предприятия: г. Пермь, ул. Куйбышева, 2.

Клиентами компании являются ведущие компании целлюлозно-бумажной и химической промышленности, компании топливно-энергетического комплекса и государственные структуры.

Рис.2. Основные виды деятельности ЗАО «Эллипс»

Генеральный

директор

секретарь

Директор отдела по обработке информации

Директор отдела кадров

Главный

бухгалтер

Технический

директор

Руководители

проектов

бухгалтер

Специалисты отдела кадров

Менеджер по рекламе

Менеджер

по работе

с клиентами

Менеджер по обработке информации

Рис.3. Организационная структура ЗАО «Эллипс»

Организационная структура предприятия функционального типа. Между специалистами осуществляется распределение функций управления. Генеральный директор занимается стратегическим планированием деятельности предприятия, обеспечением финансовыми и трудовыми ресурсами, координацией действий персонала, отвечает за принятие решений с высоким уровнем ответственности.

Основные преимущества функциональной структуры управления:

* распределение функций управления между руководителем и специалистами;
* освобождение руководителя от оперативного управления предприятием, с целью уделения большего внимания на стратегические направления деятельности;
* повышение качества подготовки управленческих решений.

## Характеристика персонала и анализ состояния системы подбора персонала

Служба управления персоналом представлена на предприятии только отделом кадров, который состоит из начальника отдела и двух специалистов.

Кадровая политика на предприятии существует и прописана в локальных нормативных актах: Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Устав предприятия, а также в трудовом договоре, который заключается с каждым сотрудником при приеме не работу.

Численность предприятия на сегодняшний день составляет 17 человек. Из них инженерно-технических работников – 5 человека, руководителей отделов – 4 человека, служащих – 7 человек и генеральный директор. Квалификационный уровень соответствует занимаемым должностям. Образовательный уровень очень высок. Большинство специалистов (13 человек) имеют высшее образование, 2 работника обучаются в ПГТУ на электротехническом факультете (информационные технологии и автоматизированные системы) за счет предприятия и два работника имеют средне-специальное образование.

Повышение квалификации - ключевой инструмент, с помощью которого работники развиваются вместе с развитием науки и техники, совершенствованием технологий. Повышение квалификации технического отдела, бухгалтерии, информационного отдела предусмотрено требованиями руководителя. Работники должны совершенствовать свой профессиональный уровень на курсах повышения квалификации (технический отдел – 2 раза в год, бухгалтерия – 2 раза в год, информационный отдел – 1 раз в год).

Численность персонала в связи с приемом и увольнением постоянно меняется. За период 2008 года в общем на предприятие было принято 8 человек (из них 3 человека – руководители проектов, 1 человек – секретарь, 4 человека – менеджеры по рекламе), было уволено 5 человек ( 1 человек – руководитель проекта, 4 человека – менеджеры по рекламе), что говорит о наличии на предприятии низкого уровня текучести кадров.

В данный момент 1 человек относится к временным работникам, замещающий работника, находящегося в отпуске по уходу за ребенком.

Структура численности работников по полу: 8 человек женского пола и 9 мужского пола.

Возрастной состав персонала: от 18 до 25 лет – 10 человек; от 26 до 36 лет – 5 человек; от 37 до 50 лет – 2 человека. Как видите, молодых специалистов в возрасте до 25 лет больше остальных. В их работе предприятие очень заинтересовано, поскольку именно они могут стать «костяком» предприятия в перспективе. К сожалению, в этом существует проблема – как раз работники первой возрастной категории очень часто заменяются новыми.

Причина текучести заключается в том, что новые работники не имеют необходимую профессиональную подготовку и опыт работы в данной сфере и зачастую не оправдывают ожидания руководителя. В ходе работы выясняется, что сотрудник недостаточно хорошо справляется со своими обязанностями и не соответствует некоторым требованиям, выдвинутым работодателем, хотя на момент приема на работу полностью устраивал и подходил на вакантную должность. Эту проблему мы рассмотрим применительно к конкретной вакантной должности – менеджер по рекламе. Процедура подбора персонала в ЗАО «Эллипс» проходит следующим образом:

1. Прием на работу начинается с определения того, кто нужен организации. Для облегчения подбора и оценки кандидатов создана квалификационная карта. Карта подготавливается начальником подразделения (директором отдела по обработке информации) и работниками службы управления персоналом на основе должностной инструкции (Приложение 2) и представляет собой набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Основные требования к кандидату на должность менеджера по рекламе:
* высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента;
* стаж работы по специальности не менее 2 лет;
* знание деловой этики;
* умение работать с оргтехникой;
* уверенность в пользовании ПК (основные программы);
* уверенность в себе и активная жизненная позиция;
* креативность[[2]](#footnote-2);

Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценке кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой.

1. Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом ЗАО «Эллипс» приступают к привлечению кандидатов, используя несколько методов:
* Объявления в средствах массовой информации (газеты, Интернет). Недостатком данного метода является огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.
* Рекомендации друзей и родственников.
* Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала.
* Инициатива кандидатов. Отдел кадров постоянно получает резюме, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы.
1. Подбор кандидатов является основой для отбора будущих сотрудников организации, который начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам.

Задача первичного отбора и оценки состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально.

1. Следующим этапом отбора кандидатов является собеседование. Собеседование носит неформальный характер и длится примерно 15 минут. На основе собеседования (с начальником подразделения) выбирают кандидата, который наиболее подходит на должность менеджера по рекламе. В ходе данного этапа выясняются личные данные кандидата, опыт его работы, причину увольнения с последнего места работы. Особое внимание уделяется внешнему виду претендента и умению грамотно и дружелюбно общаться. Анкетирование или тестирование не проводится. Также не производится анализ вопросов соискателя. Рекомендации с предыдущего места работы не требуются.
2. После этого выбранного сотрудника принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Если по истечении испытательного срока у руководства нет претензий к новому сотруднику, он принимается на постоянную работу.

Причина неудовлетворенности руководителя новыми сотрудниками связана с несовершенством отбора и оценки кандидатов на вакантную должность.

## Недостатки в действующей системе подбора персонала

В результате анализа действующей системы найма персонала в ЗАО «Эллипс» были выявлены следующие недостатки, препятствующие развитию фирмы:

1. Основу системы отбора претендентов на вакантную должность составляет одноэтапное собеседование.
2. В отборе кандидатов отсутствует анкетирование и тестирование.
3. В качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы, отсутствие проверки претендентов службой безопасности.
4. Тот факт, что новые сотрудники не соответствуют занимаемой должности, говорит о том, что необходимо искать пути подбора новых людей на эти должности.
5. Следует также отметить и тот факт, что СМИ, в частности объявления в местных газетах являются источником привлечения тех сотрудников, которые увольняются менее чем через год работы в организации. Это говорит о том, что данный канал отбора персонала является лишь причиной текучки кадров, что, несомненно, отрицательно сказывается на работе всей компании.

Таким образом, действующая система отбора персонала в ЗАО «Эллипс» имеет явные недостатки и требует принятия корректирующих мер, которые позволят значительно улучшить эффективность найма работников.

персонал штат отбор

# Разработка методики эффективного проведения оценки и отбора кандидатов в ЗАО «Эллипс»

Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры. Ниже представлена откорректированная система подбора персонала для ЗАО «Эллипс»:

1. Прием на работу начинается с определения того, кто нужен организации. Для облегчения подбора и оценки кандидатов создана квалификационная карта. Карта подготавливается начальником подразделения (директором отдела по обработке информации) и работниками службы управления персоналом на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Основные требования к кандидату на должность менеджера по рекламе:
* Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента;
* Стаж работы по специальности не менее 2 лет;
* Знание деловой этики;
* Умение работать с оргтехникой;
* Уверенность в пользовании ПК (основные программы);
* Уверенность в себе и активная жизненная позиция;
* Креативность;

Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценке кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой.

1. Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом ЗАО «Эллипс» приступают к привлечению кандидатов. Прежде чем начать набор сотрудников вне организации, следует предложить своим работникам найти кандидатов среди знакомых или родственников, желающих подать заявление о приеме на работу. Плюсом этого метода является большая вероятность того, что найдется подходящий сотрудник. Далее можно использовать рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала. Ну и в последнюю очередь уже использовать источники СМИ и людей, проявляющих инициативу в поисках работы, так как недостатком данных методов является огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.
2. Следующий этап – сбор информации о кандидатах. Этот этап включает: первичное собеседование с менеджером по персоналу, заполнение анкеты (Приложение 3), представление резюме, предъявление паспорта и трудовой книжки, рекомендации с предыдущего места работы.
3. Предварительный отбор. По результатам сбора информации отсеиваются кандидаты максимально не соответствующие ключевым требованиям работы.
4. Задача первичного отбора и оценки состоит в анализе списка кандидатов и в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. Для этого целесообразно внедрять новые методы эффективного отбора персонала:
5. Групповое собеседование. Должен проводить специалист службы управления персоналом. Собеседование проводится следующим образом: кандидаты располагаются за круглым столом или на стульях в круг. Собеседование должно проводится по сценарию:
* Интерактивное общение, тема которого — собственно компания. Специалист службы управления персоналом рассказывает об организации, отвечает на вопросы, интересуется, что знают о компании кандидаты и почему хотят работать именно здесь. Затем людям рассказывают о позиции, на которую они претендуют и о психологических факторах работы.
* Самопрезентация. Ведущий собеседования просит каждого кандидата за несколько минут аргументировать, почему на должность менеджера по рекламе нужно взять именно его или ее. Лучше на такую самопрезентацию пригласить директора отдала по обработке информации, который оценит ответы соискателей.
* Ролевая игра. Например, группа делится на два лагеря: продавцов и покупателей. Люди должны продавать друг другу совершенно невообразимые вещи, а работник службы управления персоналом наблюдают и делают выводы, насколько человек подходит для работы.

Такого рода собеседования позволяют увидеть кандидатов в сравнении, а при групповом взаимодействии дают возможность проявиться некоторым качествам и особенностям поведения человека в группе, которые зачастую невозможно выявить во время индивидуального интервью. В результате собеседования сотрудник службы по управлению персоналом должен отметить людей, которые более успешно прошли данный этап отбора.

1. Групповое тестирование, которое позволит выявить уровень интеллекта, мотивационную направленность, самооценку, стиль межличностного поведения, полоролевой статус, характер, тип реагирования на стресс, защитные механизмы, ведущие потребности, фон настроения, уровень тревожности, уровень агрессивности, профессиональную направленность личности, сексуальную ориентацию, степень адаптированности индивида, наличие психических отклонений, выраженность лидерских черт, предрасположенность к алкоголизму, количественные и качественные характеристики устойчивых профессионально важных свойств, актуальное состояние, индивидуальный стиль переживания, отсутствие интереса к работе и многое другое.

По результатам данных методов сужается круг кандидатов, которые наиболее подходят для работы на должности менеджера по рекламе.

1. Следующим этапом отбора кандидатов является индивидуальное собеседование. Собеседование носит неформальный характер и длится примерно 15 минут. В нашем случае собеседование должен проводить непосредственно директор отдела по обработке информации. В ходе данного этапа выясняются личные данные кандидата, опыт его работы, причину увольнения с последнего места работы. Особое внимание уделяется внешнему виду претендента и умению грамотно и дружелюбно общаться. Вопросы для собеседования необходимо подготовить заранее. К примеру, можно задать следующие вопросы[[3]](#footnote-3):
* Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовил себя к их достижению?
* Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?
* Что кандидат реально хочет в жизни?
* Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?
* Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?
* Каковы основные сильные и слабые стороны кандидата?
* Что побуждает кандидата прикладывать наибольшие усилия?
* Считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?
* Почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?
* За сколько дней кандидат сможет показать себя на работе?
* Планирует ли кандидат продолжать образование?
* Какие из предыдущих работ кандидата были наиболее интересными и почему?
* Что является наиболее важным для кандидата в работе?
* Как кандидат представляет свое положение через пять лет?
* На какую заработную плату рассчитывает кандидат?
* Каковы слабые и сильные черты характера кандидата?
1. После всех удачно пройденных этапов, выбранного сотрудника принимают на работу с испытательным сроком 3 месяца, давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Если по истечении испытательного срока у руководства нет претензий к новому сотруднику, он принимается на постоянную работу.

### Заключение

Прежде всего, необходимо отметить, что отбор персонала представляет собой одну из разновидностей Public Relations (связей с общественностью). В процессе его проведения осуществляются действия, связанные с публичным представлением информации об организации и ее деятельности, создается и поддерживается определенное к ней отношение в глазах общественности, то есть реальных и потенциальных потребителей, членов организации и деловых партнеров.

Отбор – есть латентная функция организации, осуществляемая участниками управленческого процесса и заключающаяся в стремлении сосредотачивать вокруг субъектов управления личностный, интеллектуальный и ресурсный потенциал, который будет способствовать созданию благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела.

Если компании необходимо найти ценного специалиста, необходимо качественно провести оценку и отбор кандидатов. ЗАО «Эллипс» является небольшой организацией, поэтому процесс подбора кадров в ней должен быть максимально эффективным. В рассматриваемой организации существует система подбора персонала, но она далеко не совершенна и в этом вся причина неудовлетворенности руководителя новыми сотрудниками.

Таким образом, в целях совершенствования системы подбора персонала в организации необходимо:

* Во-первых, изменить последовательность источников поиска новых сотрудников. Сначала следует выбирать источники, с помощью которых более вероятно найти подходящего сотрудника. Важно понимать не только какие преимущества принесет нам тот или иной источник, но и учитывать недостатки с ним связанные.
* Во-вторых, после сбора информации о кандидатах изначально отсеивать тех, кто максимально не соответствует ключевым требованиям.
* В-третьих, целесообразно внедрять новые эффективные методы отбора – групповое собеседование и тестирование.
* В-четвертых, вопросы для индивидуального собеседования необходимо продумать и заранее подготовить.

Основной целью работы являлась разработка методики оценки кандидатов на замещение вакантной должности. В данной работе была откорректирована система подбора персонала и предложена как эффективная методика отбора и оценки кандидатов в ЗАО «Эллипс». Предложенная система отбора позволит лучше выявлять людей, лучших по каким-то особенно важным для рабочего персонала критериям. С другой стороны, поможет исключить из списка кандидатов людей, не подходящих для данной работы. А следовательно не позволит организации снизить объемы предоставляемых услуг.

### Список использованной литературы

1. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий: учебное пособие/В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб.: СПбУЭФ, 2004. - 120 с.
2. Деркач А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды: учебное пособие/А.А. Деркач– М., 1999.- 205 с.
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта: учебное пособие/ И. Б. Дуракова.– М.: Центр, 1998.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник/А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М., 2003. – 324 с.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник/2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М., 2007. – 447 с.
6. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: учебник/М.И. Магура. – М.: Интел-Синтез, 2001. – 400 с.
7. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии: учебное пособие/М.И. Магура, М.Б.Курбатов. – М.: Интел-Синтез, 2001. – 200 с.
8. Управление персоналом // №8 // 1999. с. 36
9. Эсаулова И.А. Управление человеческими ресусами организации: Учебное пособие/ перм. Гос. техн. ун-т. – Пермь, 2006, – 238 с.

Приложение 3

Анкета

1. Личная информация.

Фамилия, имя, отчество\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Место рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес постоянной регистрации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес проживания\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Телефон (домашний, контактный)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Семейное положение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дети (количество, возраст)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Работаете ли Вы в настоящее время\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Если Вы работаете сейчас, то, что не устраивает на данный момент?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сколько времени Вы добирались до нашего офиса?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сколько времени Вы готовы тратить на дорогу до работы?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сколько времени Вам необходимо, чтобы приступить к работе на новом месте?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какой график работы Вас устроит?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Есть ли у Вас возможность работать вечерами и в выходные?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ваши материальные ожидания на испытательный срок и от постоянной работы.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проранжируйте приведенные ниже характеристики, исходя из Ваших предпочтений (1 — наиболее важно, 10 — наименее важно):

Хороший коллектив

Престиж компании

Достойная зарплата

Гибкий рабочий график

Возможность самореализации

Перспективы роста

Близость от дома

Стабильность работы

Решение сложных задач

Получение новых навыков

Какие параметры являются для Вас важными при выборе места работы? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Образование.

Когда и какие учебные заведения окончили?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, пр.). \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Информация о трудовой деятельности (в обратном хронологическом порядке).

Период работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Название компании\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сфера деятельности компании\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность или профессия\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

График работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Выполняемые обязанности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Уровень (размер) заработной платы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Причина увольнения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Место расположения компании\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О. руководителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Контактный телефон\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Рекомендации.

Кто из Ваших бывших коллег и руководителей может дать Вам устную рекомендацию или рекомендательное письмо? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес, телефон организации и должностного лица.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Хобби, увлечения.

Как Вы отдыхаете чаще всего?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отметьте то, что Вам интереснее всего:

Книги

Театр

Кино

Выставки

Музеи

Спорт

Путешествия

другое

7. Укажите 5 своих положительных качеств. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Укажите какие 3 отрицательные качества Вам присущи. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

От каких качеств своего характера Вы хотели бы избавиться? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Где Вы взяли информацию об открытой вакансии?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Управление персоналом // №8 // 1999. с. 36 [↑](#footnote-ref-1)
2. Креативность – способность сделать или каким-либо иным способом осуществить нечто новое: новое решение проблемы, новый метод или инструмент, новое произведение искусства (Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. С. 225). [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник/2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М., 2007. – 447 с. [↑](#footnote-ref-3)