**Оглавление**

Введение 3

Глава 1. Теоретический подход к подбору персонала 6

* 1. Сущность и организация подбора персонала 6
  2. Проблемы в деятельности службы персонала при подборе персонала 14

Глава 2. Аудит подбора персонала в МУ "ДМО "Шанс" 20

2.1. Краткая характеристика МУ "ДМО "Шанс" 20

2.2 Общие направление кадрового аудита подбора персонала

2.2. Программа аудита подбора персонала в МУ "ДМО "Шанс" 26

Заключение 32

Библиографический список 34

Приложение 36

##### Введение

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Подбор, отбор и найм кадров являются 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.

Поиск и отбор персонала традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора требует участия в нем руководителей всех подразделений, для которых набираются сотрудники. Руководители всех уровней должны осознавать значение поиска и отбора кадров, уметь оценивать эффективность используемых при этом технологий.

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

Цель курсового проекта - изучение теоретических основ подбора персонала и разработка программы аудита подбора персонала в МУ "ДМО "Шанс".

Исходя из поставленной цели, в курсовом проекте необходимо решить следующие задачи:

* рассмотреть основные процедуры подбора персонала в организации;
* изучить методы подбора персонала;
* охарактеризовать деятельность МУ "ДМО "Шанс"
* определить основные направления программы аудита подбора персонала;

Объектом курсового проекта является подбор персонала.Предметом являются методы и технологии подбора персонала в МУ «ДМО «Шанс»».

Нормативно-правовой базой при выполнении курсового проекта явились: Конституция РФ, Трудовой Кодекс РФ, научная литература следующих авторов: Адамса Б., Ивановой С.В., Лукоша Ю.А., Цыпкина Ю.А., публикации в периодических изданияхавторов Денисов А., Микляева Е., Погребняк С.И., Шекшня С.В.

Курсовой проект состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введенииобоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель и задачи курсового проекта, определены предмет и объект курсового проекта.

В первой главе рассматриваются теоретические основы подбора персонала в организации: место подбора персонала в системе управления персоналом и методы подбора персонала.

Во второй главе рассматривается система подбора персонала в МУ ДМО «Шанс»: дается характеристика организации, анализируется система подбора и приводится программа аудита подбора персонала.

В заключении сформулированы выводы по курсовому проекту.

##### ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА

##### Сущность и организация подбора персонала

Подбор персонала представляет собой единый комплекс и должен поддерживаться научно-методическим, организационным, кадровым, материально-техническим и программным обеспечением[[1]](#footnote-1).

Подбор персонала – это установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности.

Согласно Кибанову А.Я., под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, — с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости[[2]](#footnote-2).

Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации.

1. Набор кадров представляет собой прием на работу работников, ранее на предприятии не работавших. Набор кадров предполагает реализацию нескольких этапов найма и отбора персонала:

1) общий анализ настоящих и будущих потребностей в кадрах;

2) определение требований к персоналу: анализ работы, подготовка описания этой работы и личностной спецификации, определение сроков и условий набора;

3) определение основных источников поступления кандидатов;

4) выбор методик отбора кадров.

2. Выдвижение кадров – это процедура перемещения работника, уже работающего в трудовом коллективе, на более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность;

3. Под ротацией кадров понимаются горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации.

М.Ю. Шейнис называет следующие этапы подбора персонала[[3]](#footnote-3):

- создание кадровой комиссии;

- формирование требований к рабочим местам;

- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;

- собеседование в отделе кадров;

- оценка кандидатов на соответствие психологическим кри­териям;

- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;

- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;

- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;

- утверждение в должности, заключение контракта;

- оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

Получив информацию о вакантной должности, человек, уст­раивающийся на работу, приходит в отдел кадров. На этом этапе сотрудником отдела кадров производится изучение документов кандидата для установления того, насколько он соответствует формальным требованиям вакантной должности (образование, квалификация, возраст и т.п.). При этом кандидат знакомится со структурой должности и паспортом рабочего места.

Таким образом, система подбора персонала состоит из элементов (подбора, отбора и найма, основанных на политике регулирования численности персонала), а процесс подбора – из последовательных этапов подбора (приложение 1).

Система подбора персонала имеет иерархическую структуру и включает несколько подуровней по направлениям, основанным на потребности в персонале.

Первый этап включает определение требований к кандидату, источников подбора и определение методов поиска.

Этап организации подбора и отбора включает первичный отбор из имеющихся кандидатов, а также этапы собеседования.

Последний этап найма персонала включает процедуру заключения трудового договора, испытательный срок и, как заключительную процедуру - закрепление в штате.

Для того чтобы подбор персонала проходил эффективно, необходимо [[4]](#footnote-4):

* объективное понимание требований к кандидатам;
* знание состояния рынка труда;
* адекватная оценка кандидатов;
* четкое понимание заполняемой вакансии.
* Подбор кадров основывается на следующих принципах[[5]](#footnote-5):

1. Принцип соответствия - означает соответствие деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

2. Принцип перспективности - основывается на учете следующих условий:

- определение продолжительности периода работы в одной должности;

- состояние здоровья.

3. Принцип сменяемости - заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, а так же смены места приложения труда в рамках организации, так как застой кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации[[6]](#footnote-6).

Исходными данными для подбора и расстановки персоналаявляются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Трудовой кодекс; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате и стимулировании труда; Положение о подборе и расстановке кадров. В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Подбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

• равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;• использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);

• обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;

• обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно используются также и практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту — отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и пр.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой — принять во внимание личностные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

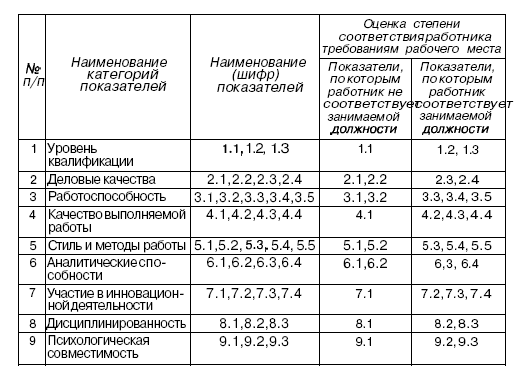
Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой. Применение этого метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личностных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик — требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. Каталог характеристик дает возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически.

Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров. В таблице 1 приведены показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров на прмере управленческого персонала[[7]](#footnote-7)

Таблица 1. Каталог показателей, влияющих на подбор и расстановку кадров



При заполнении таблицы необходимо использовать следующий перечень показателей.

1. Показатели уровня квалификации:

1.1. квалификация работника не соответствует требованиям должности, работник не выполняет должным образом должностных обязанностей;

1.2. квалификация работника не соответствует требованиям занимаемой должности, но работник имеет достаточный опыт работы и постоянно работает над повышением уровня знаний;

1.3. квалификация работника соответствует требованиям занимаемой должности.

2. Показатели деловых качеств:

2.1. работник не выполняет многие должностные обязанности;

2.2. работник не выполняет некоторые (отдельные) должностные обязанности;

2.3. работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;

2.4. работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности и постоянно выполняет работы, входящие в круг других должностных обязанностей работников в период их временного отсутствия на работе (отпуск, болезнь, по вакантной должности).

3. Показатели работоспособности:

3.1. работник недостаточно трудолюбив;

3.2. работник трудолюбив, но работает безынициативно;

3.3. работник трудолюбив, но недостаточно инициативен;

3.4. работник достаточно трудолюбив и инициативен;

3.5. работник в труде проявляет самоотверженность, высокую инициативу.

4. Показатели качества выполняемой работы:

4.1. исполняемые работником документы нуждаются в серьезной доработке старшего по должности, работник систематически допускает дефекты и ошибки, которые ведут к срыву сроков выполнения работ, браку в работе;

4.2. исполняемые работником документы можно принять за основу, но они еще нуждаются в доработке старшего по должности, он допускает незначительные дефекты и ошибки, обычно не влекущие срыва сроков выполнения работ, брака в работе;

4.3. исполняемые работником документы в основном соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности, как правило, не нуждаются, работник хорошо выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;

4.4. исполняемые работником документы соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности не нуждаются, работник четко выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

5. Показатели стиля и методов работы:

5.1. работник не работает над совершенствованием стиля и методов работы, неправильно воспринимает критику в свой адрес, не делает должных выводов из критических замечаний, не работает над устранением недостатков в работе или допускает зажим объективной критики;

5.2. работник недостаточно работает над совершенствованием стиля и методов работы, иногда не делает должных выводов из критических замечаний в свой адрес или недостаточно работает над устранением недостатков в работе;

5.3. работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков, правильно строит взаимоотношения в работе;

5.4. работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации;

5.5. работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации, с высокой ответственностью относится к порученной работе, систематически проявляет деловитость и желание выполнить работу наилучшим образом, умеет генерировать идеи и добиваться их претворения в жизнь, создает наиболее благоприятные условия для творческой и высокопроизводительной работы.

6. Показатели, характеризующие аналитические способности:

6.1. работник не проявляет способности к анализу деятельности подразделения (организации);

6.2. работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, но этот анализ не носит системного характера, не позволяет на его основе разрабатывать мероприятия по развитию производства и управления;

6.3. работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, разрабатывает и вносит конкретные предложения по улучшению деятельности организации;

6.4. работник анализирует деятельность подразделения (организации) не только в пределах функций структурного подразделения, но и организации в целом.

7. Показатели участия в инновационной деятельности:

7.1. работник не принимает участия в совершенствовании производства управления подразделением (организаций);

7.2. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации;

7.3. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации, принимает активное участие во внедрении в производство рационализаторских предложений или творческих разработок;

7.4. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации. Принимает активное участие во внедрении в производство внесенных рационализаторских предложений или творческих разработок, при этом внедрение рационализаторских предложений, творческих разработок или изобретений приносит прибыль организации.

8. Показатели дисциплинированности:

8.1. работник систематически допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины;

8.2. работник иногда допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины;

8.3. работник дисциплинирован.

9. Показатели психологической совместимости с коллективом:

9.1. работник психологически с коллективом не совместим, неправильно строит взаимоотношения с сотрудниками организации, в результате чего вносит нервозность в рабочие отношения, отвлекает свое и других работников рабочее время на решение вопросов, которые в нормальной деловой обстановке возникать не должны;

9.2. работник психологически с коллективом совместим, но допускает отдельные случаи неправильных взаимоотношений в работе, что обычно не ведет к отвлечению его и других работников рабочего времени для решения возникших в результате неправильных взаимоотношений вопросов;

9.3. работник психологически с коллективом совместим, правильно строит взаимоотношения в работе.

Данные табл. 6.6 могут быть дополнены указанием на их значимость при выполнении конкретной работы. С этой целью при анализе могут быть дополнительно введены так называемые приоритетные цифры:

приоритетная цифра 0 — показатель не соответствует требованиям данного рабочего места, занимаемой должности;

приоритетная цифра 1 — выполнение требований в указанном объеме является минимально необходимым;

приоритетная цифра 2 — выполнение требований в указанном объеме является желательным;

приоритетная цифра 3 — выполнение требований в указанном объеме является обязательным;

приоритетная цифра 4 — выполнение требований в указанном объеме является настоятельно необходимым.

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников.

Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из разных возрастов, дает разные типы увлечений, становится более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

Подбор и расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) — одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов. Правильный подбор и расстановка кадров предполагают, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя.

Подбор кадров представляет собой цельный комплекс пяти форм его обеспечения[[8]](#footnote-8):

1. научно-методической,
2. организационной,
3. кадровой,
4. материально-технической,
5. программной.

В научно-методическом обеспечении большую важность имеют оценка и проверка эффективности подбора, анализ и обобщение данных, разработка рекомендаций по совершенствованию работы кадровых служб.

Организационное обеспечение подбора кадров – это комплекс научно- обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных этапах работы с поставленной задачей сокращения сроков и повышения качества подбора.

Кадровое обеспечение подбора – это привлечение всех необходимых специалистов на разных этапах работы: руководителей высшего звена, руководителей соответствующих подразделений, специалистов-мастеров, психологов, юристов, экономистов, внешних экспертов.

Материально-техническое обеспечение отбора – необходимое финансирование проводимых мероприятий и оснащенность их требуемой организационной техникой.

Программное обеспечение предусматривает автоматизацию отдельных этапов подбора кадров с использованием соответствующих компьютерных программ. Одной из таких программ является "Рекрутер" - это программа предусматривает широкие функциональные возможности, - она не только ведет учет кандидатов, но и учет заказчиков (если речь идет о кадровом агентстве). Ведется архив, и можно посмотреть, какие собеседования и тестирования проходил кандидат, какие оценки он получил, почему и кто отклонил его кандидатуру. Программа позволяет проанализировать, какой источник поступления кандидатов наиболее эффективен при каких категориях должностей, в какую газету лучше дать объявление для того, чтобы получить хорошего сотрудника. Также "Рекрутер" сам отправляет письма кандидатам по электронной почте или печатает пришедшие на E-mail письма.

Итак, одним из наиболее важных секторов формирования трудовых ресурсов является подбор персонала. И как любой процесс, проистекающий в компании, он требует эффективного управления и системного подхода.

##### 1.2. Проблемы в деятельности службы персонала при подборе персонала

Можно выделить две основные группы причин повышенной кадровой ротации — это ошибки стратегии управления персоналом (менеджмента) и ошибки стратегии подбора персонала.

Рассмотрим самые распространенные ошибки в стратегии управления персоналом.

Безразличие руководства

Институт глобализации и социальных движений главной причиной текучести кадров называет безразличное отношение руководства. Большинство отечественных организаций страдает от высокой текучки кадров, потому что не борется с ней. Мало кто учитывает и подсчитывает затраты организации на обучение нового сотрудника. Основными причинами нежелания руководства сохранять персонал является ошибочное представление, что готовых специалистов можно взять в организацию прямо с рынка труда.

Условия труда

Для большинства работников государственных (муниципальных) учреждений созданы условия в части социальных гарантий, медицинского обслуживания, обеспечения возможности льготного санаторно-курортного лечения и т. п., но в части фактических заработков госсектор по-прежнему значительно уступает коммерческому.

Продолжительность рабочего дня в бюджетных учреждениях часто продлевается по инициативе руководства и становится больше предварительно оговоренной на собеседовании. Для госслужащих подобные переработки вообще являются нормой.

Кроме того, бюджетный сектор до настоящего времени значительно отстает в части оснащенности рабочих мест, их технической укомплектованности и таких важных «мелочей», как наличие кондиционеров, работа системы отопления, освещение, количество сотрудников, работающих в одном помещении и т. д.

Отсутствие перспектив

К сожалению, во многих учреждениях сложилась система продвижения по служебной лестнице, в основе которой лежат не талант и достижения работника, а время, проведенное сотрудником в определенной должности. То есть повышения можно достичь благодаря выслуге лет, а не качеству выполняемых обязанностей. В виду этого многие молодые, активные специалисты отдают предпочтение коммерческой сфере, считая, что в бизнесе возможности карьерного роста и самореализации значительно шире.

Рабочая обстановка

Быстрому уходу персонала способствует и нездоровый, нервозный климат, создаваемый истерическими работниками на рабочем месте. В результате учреждения, в первую очередь, теряют высоко оценивающих себя профессионалов, и сохраняют лояльный, но менее квалифицированный персонал.

Ошибки стратегии подбора персонала

Если причину частой смены персонала сложно диагностировать, то не исключено, что ошибки происходят на этапе подбора кадров. Фразы: «Я представлял свою работу совсем по-другому», «Не думал, что придется заниматься этим» — свидетельствуют о том, что текучку кадров провоцирует сложившаяся стратегия подбора персонала. Вот наиболее типичные ошибки, допускаемые на данном этапе:

Стихийный подбор. Подбор специалистов сводится к перебору кандидатов. При поиске сотрудников действует ошибочная логика, что «хорошие» приживутся, а «плохие» уйдут сами. При этом регулярная смена сотрудников на одной должности за короткий период времени рассматривается как вполне нормальное явление.

Отсутствие единых стандартов подбора. При подборе кандидатур не учитывается, насколько соискатели в целом соответствуют культуре, целям и задачам организации. Главным критерием выбора становится, насколько работники подходят под конкретную вакансию. В результате, коллектив превращается в пеструю массу, противоречиво реагирующую на одни и те же события жизни компании или изменения внешней конъюнктуры. Такой принцип подбора персонала затрудняет возможность для руководства компании выдерживать какой-либо определенный, четкий курс развития внутри своей отрасли.

Подбор «под руководителя». В этом случае игнорируется состав коллектива, его особенности. А в идеале новый сотрудник должен одинаково органично отвечать профессиональным требованиям и руководителя, и коллег.

Подбор «под коллектив». Здесь, напротив, не учитываются особенности конкретного руководителя, а выбирается кандидатура, с которой интересно будет общаться остальному персоналу.

Неадекватная оценка качеств кандидата. Такой недочет может проявляться на различных уровнях и в различных видах. Например, в виде профанации подбора кадров руководителем отдела — от готовности принять на работу почти любого желающего до необоснованно завышенных требований. Другой пример — приоритет отдается неосновным требованиям (особенности внешнего вида оцениваются выше, чем профессиональные качества и т. п.).

Завышенные или заниженные требования (в целом по организации или в отдельных подразделениях). На работе организации или отдельных подразделений одинаково пагубно сказывается, если на работу принимаются сотрудники, чей профессиональный уровень значительно ниже или значительно выше требуемого. Однако если сотрудник не дотягивает до нужного профессионального уровня, то возможна коррекция путем обучения. В случае же если на работу был принят сотрудник, «выросший» из должности на момент прихода в организацию, то единственный вариант решения проблемы — расширение функционала работника. Что не всегда совпадает со взаимными интересами работодателя и работника.

Несбалансированный процесс принятия решений по кандидату. Эта системная ошибка может выражаться по-разному: кандидатов на одну должность собеседуют разные руководители, чрезмерно долго выносится решение и так далее. Получить результаты собеседования — причем как положительный ответ, так и отказ — соискатели должны в течение двух недель. Не считается уважительной причиной для проволочек отпуск или командировка руководителя, на этот случай должны быть разработана система делегирования полномочий.

Отсутствие информации или дезинформация кандидата. При собеседовании соискатель должен получить полный объем информации о жизнедеятельности организации, об особенностях деятельности отдела, о мотивационных схемах, о системе поощрений, о круге его профессиональных обязанностей. Пробелы информации влекут разочарование — в сотруднике со стороны работодателя или в работе со стороны сотрудника.

При обнаружении ошибок менеджмента исправить положение, казалось бы, легко: ошибки очевидны или выявляются самым простым исследованием (к примеру, анонимным опросом). Но, с другой стороны, их сложно исправить, потому что такое устройство организации, с именно такими принципами (и ошибками), — ее скелет. Скорее всего, в таком виде организация существовала всегда. Менять что-либо значит подрывать устои.

И все же ряд мероприятий способен остановить текучесть кадров, повысить лояльность, не подрывая авторитета организации и ее руководства. Кампания по удержанию кадров может состоять из следующих мер:

разработки системы отбора и адаптации персонала;

разработки системы мотивации персонала;

создания системы наставничества для новичков;

создания временных групп сотрудников для работы над проектами;

проведения системы оценки сотрудников и формирования кадрового резерва;

разработки программ ротации и повышения квалификации персонала с целью развития персонала и построения карьеры;

проведение аттестации рабочих мест по условиям труда и их своевременное оснащение техническими новинками.

Для того чтобы исключить ошибки на этапе подбора персонала, нужно провести ряд мер:

выработать единый стандарт подбора персонала и утвердить его до руководителя;

разработать и внедрить единый механизм принятия решения по кандидатам;

определить, каков оптимальный процесс принятия решения по кандидатам (не затянутый и не поспешный, в идеале — менее двух недель, но без ущерба для качества принятия решения);

принять на работу грамотного специалиста по подбору персонала, если организация большая. Перед таким специалистом ставятся задачи разработки системы оценки личностных качеств кандидата с учетом единого стандарта подбора и особенностей конкретной вакансии, разработки схемы оценки профессиональных качеств кандидата с участием специалистов отрасли;

качественно информировать кандидатов об особенностях работы, должностных обязанностях, системе поощрений и наказаний и т. п.;

заранее планировать потребности в персонале. Как правило, у организации при увольнении сотрудника есть две недели на подбор нового специалиста. На случай аврального подбора должен быть сформирован кадровый резерв, а в организации должен быть разработан и внедрен принцип взаимозаменяемости специалистов.

Безусловно, не всегда так легко диагностировать проблему ротации кадров, еще сложнее исправить ее: заработные платы могут лежать не в компетенции руководства, престиж работы нужно восстанавливать годами, для создания рабочего микроклимата требуется желание и усердие каждого сотрудника, а социальная значимость работы вообще категория субъективная. Но это не повод игнорировать текучесть кадров. Текучка персонала — это только симптом болезни организации. Вылечивая его, организация одновременно решает сразу комплекс проблем — для продуктивной и комфортной работы.

##### ГЛАВА 2. АУДИТ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В МУ "ДМО "Шанс"

##### 2.1. Краткая характеристика МУ "ДМО "Шанс"

Муниципальное учреждение “Дом молодежных организаций “Шанс” учреждено постановлением мэра г. Тольятти № 1831-1.07-00 от 04.07.2000 г. в целях формирования правовых, экономических и организационных условий для гражданского становления и социальной самореализации молодежи.

МУ "ДМО" Шанс" - муниципальное учреждение, которое создано в целях эффективной реализации государственной молодежной политики на территории городского округа Тольятти Самарской области. Учреждение является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами РФ.

Миссия МУ "ДМО" Шанс" - создание условий для самореализации молодого человека, поддержки и развития молодежных инициатив и включения молодежи в решение социально – экономических проблем общества.

Основные виды деятельности учреждения:

1. Обеспечивает содействие по формированию, создает условия для развития и поддержке молодежных, школьных и детских организаций.

2. Оказывает помощь в трудоустройстве молодежи, создает условия для профессионального развития, предпринимательства, занятости молодежи и развитие волонтерского движения, направленного на оказание помощи социально – незащищенным слоям населения (детям, престарелым, ветеранам и инвалидам, организация труда добровольцев).

3. Информационно - методическое обеспечение молодежной политики:

* разрабатывают проекты и программы в сфере молодежной политики;
* организуют встречи, круглые столы, консультации по вопросам молодежной политики;
* взаимодействуют со средствами массовой информации;
* готовят справочные материалы по различным вопросам помощи детям, подросткам, молодым людям;
* организуют работу молодежных Интернет – форумов.

4. Организуют и проводят культурно – массовые мероприятия для молодежи, способствующих ее физическому развитию, молодежных праздников, фестивалей, концертов, выставок, с целью обеспечения условий для развития художественного, научно-технического творчества молодежи.

5. Оказывает правовую и психологическую помощь молодежи, детским и молодежным общественным организациям, формирует навыки для создания устойчивой и нравственно здоровой семьи.

6. Организует досуг молодежи, его идеологию, содержательность и пропаганду позитивных форм молодежного досуга:

* разрабатывают и реализуют проекты, направленные на пропаганду здорового образа жизни;
* разрабатывают и реализуют проекты, способствующие социализации и психологической адаптации подростка;
* организуют и проводят мероприятия, направленные на поддержку талантливой молодежи, деятельности молодежных объединений, занимающихся проблемами интеллектуального и творческого развития молодежи.

7. Создает условия для гражданского становления, духовно – нравственного развития и патриотического воспитания молодежи.

8. Привлечение добровольных пожертвований от граждан и организаций, включая пожертвования целевого назначения.

Организационная структура МУ "ДМО" Шанс"

Директор МУ "ДМО" Шанс"

Зам.директора по общим вопросам

Зам.директора по АХЧ

Отдел по работе с молодежью

Отдел социально ориентированных программ

Отдел трудоустройства молодежи

Информационно аналитический отдел

Хозяйственная группа

Отдел управления персоналом

Бухгалтерия

Рис.1 Организационная структура МУ "ДМО" Шанс".

В учреждении имеется собственный отдел по управлению персоналом, который осуществляет подбор и расстановку кадров и подчиняется непосредственно директору МУ "ДМО" Шанс". Сотрудниками отдела по управлению персоналом разработаны мероприятия по подбору персонала, отслеживается потребность учреждения в кадрах, проводится анализ движения персонала, ведется необходимая документация по подбору персонала.

В 2008 году численность сотрудников составляла – 65 человек, в 2009 году численность – 71 человек. Произошло увеличение численности на 6 человек, в связи с расширением деятельности учреждения.

Рассмотрим текучесть персонала по основным должностям учреждения

Таблица 2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2008 год | | 2009 год | |
| Должности | Уволено | Принято | Уволено | Принято |
| Руководители | 1 | 2 | - | - |
| Ведущие специалисты | 3 | 5 | 4 | 8 |
| Специалисты | 6 | 5 | 5 | 6 |
| Методисты | 9 | 10 | 10 | 13 |

Наблюдается текучесть кадров по специалистам и методистам. Основные причины увольнений – собственное желание, связаны с естественным движением персонала. В течение года были замещены 2 должности ведущих специалистов. Для подбора кандидатов на замещение вакантных должностей использовались внутренние ресурсы учреждения. Были разработаны критерии подбора, методика и программа подбора на вакантные должности.

Таким образом, в учреждении ведется работа по подбору персонала, имеется необходимое документационное сопровождение, однако наблюдается текучесть кадров по основным специальностям. Для выявления причин необходимо провести кадровый аудит подбора персонала.

## 2.2. Общие направления кадрового аудита отбора персонала

Проведение аудита подбора персонала на сегодняшний день является проблемой для многих организаций, различных форм собственности. Естественная текучесть кадров характерна для всех предприятий и учреждений, поэтому м вопрос подбора персонала входит в компетенцию любого из них.

Проведение аудита подбора персонала способствует объективной оценке работ, проводимых по отбору персонала. Аудит процедур и методов, проводимых в учреждении по подбору персонала, заключается в проведении общей диагностики состояния подбора персонала в учреждении, контроле процессов подбора, привлечения, набора и отбора персонала, правильного оформления трудовых отношений, ведения документации по подбору персонала и т.д.

Проводится диагностика в форме интервью руководителей, сотрудников по работе с персоналом в данном учреждении. А также с вновь принятыми сотрудниками. На основе проведенной диагностики определяются зоны, требующие первоочередного внимания в области как подбора персонала, так и с точки зрения повышения эффективности управления персоналом учреждения.

В процессе аудита подбора персонала в учреждении проходит также диагностика всех используемых методов подбора персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости подбора; аудит обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов.

Целью проведения кадрового аудита подбора персонала в МУ "ДМО" Шанс" является аудит процесса подбора персонала в учреждении и анализ изменений кадрового потенциала.

Задачи аудита подбора персонала:

- изучение документационной базы по подбору персонала в учреждении, аудит кадровой документации;

- исследование ресурсов и условий проведения подбора персонала;

- аудит деятельности службы персонала по подбору персонала;

- оценка эффективности применяемых методов подбора персонала.

Объект аудита – система подбора персонала в МУ "ДМО" Шанс".

Предмет аудита – эффективность системы подбора персонала в МУ "ДМО" Шанс".

В современных рыночных условиях для муниципальных учреждений также характерно проведение аудита подбора персонала с учетом всех перечисленных характеристик, чтобы максимально полно отвечать задачам поиска наиболее качественных и работоспособных сотрудников.

## 2.3. Программа кадрового аудита отбора персонала МУ "ДМО" Шанс"

Процедура аудита подбора персонала в МУ "ДМО" Шанс" представлена в Приложении 5.

Подготовительный этап – формируется аудиторская группа из квалифицированных специалистов и происходит разработка методического обеспечения аудита подбора персонала в учреждении: методика проведения аудита, основные критерии и показатели оценки аудита, перечень организационных документов, проверяемых и анализируемых в ходе аудита, специальные формы сбора информации, схема коммуникаций между участниками аудита, временный график проведения аудита.

Основной этап аудита – совокупность действий, проводимый аудиторами для получения информации об подборе персонала в учреждении по составляющим аудита подбора.

Заключительный этап – оценка организации процесса подбора персонала в учреждении по критериям:

- уровень согласования интересов основных участников процесса подбора персонала;

- качество и эффективность подбора персонала;

- уровень ресурсного и документационного обеспечения процесса подбора персонала в учреждении.

Программа аудита подбора персонала на предприятии МУ "ДМО" Шанс" представлена в Приложении 6. Результаты аудита отбора персонала оформляются как аудиторское заключение об уровне реализации объема и качества функций подсистемы подбора персонала в учреждении.

##### Заключение

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом, которым может владеть управляющий персоналом.

Для того чтобы подбор персонала проходил эффективно, необходимо:

* четкое понимание заполняемой вакансии;
* объективное понимание требований к кандидатам;
* знание состояния рынка труда;
* адекватная оценка кандидатов;
* четкое понимание заполняемой вакансии.

Подбор кадров основывается на следующих принципах:

1. принцип соответствия;

2. принцип перспективности;

3. принцип сменяемости.

Подбор кадров представляет собой цельный комплекс пяти форм его обеспечения:

1. научно-методической,
2. организационной,
3. кадровой,
4. материально-технической,
5. программной.

Управление персоналом в организациях, выделяет два способа поиска специалистов на замещение вакантной должности: внутренний и внешний. Внутренний - это человеческие ресурсы самого предприятия. Если среди кандидатов внутри компании не находится достойных кандидатов, компания обращается к внешним источникам.

В зависимости от численности персонала все компании решают проблему подбора индивидуально. В современных условиях применяют наиболее распространенные методы привлечения персонала:

* поиск внутри организации;
* подбор с помощью сотрудников;
* самопроявившиеся кандидаты;
* объявления в средствах массовой информации;
* выезд в институты и другие учебные заведения;
* служба занятости;
* частные агентства по подбору персонала.

Показательной в этом отношении может быть признана практика кадровой работы в МУ «ДМО «Шанс». Где представляется более активное использование подбора кадров на вакантные должности, имеет смысл подумать о возможностях переподготовки служащих за счет средств бюджета, расширить действующую программу курсов повышения квалификации персонала.

Возможно, следует взять на вооружение практику привлечения в муниципальные учреждения на временной (контрактной) основе экспертов и специалистов, работающих над конкретными, целевыми проектами. Данные направления работы являются наиболее перспективными не только в отношении МУ «ДМО «Шанс», но и в отношении других структурных управлениях, которые должны обратить внимание на эти вопросы. Это требования современной жизни, диктуемые логикой проводимых в стране социально-экономических и политических преобразований.

##### Библиографический список

1. Нормативно – правовые акты:
2. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года //РГ. 1993. 25декабря. № 237. в ред. от 30.12.2008г. № 6-ФКЗ и от 30.12.2008г. № 7-ФКЗ.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ в ред. от 28.11.2009 с изм. и доп., вступившими в силу с 01.01.2010.
4. Научная литература:
5. Адамс Б. Эффективное управление персоналом. Шаг за шагом. – М.: АСТ, 2008. – 367с.
6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.- М.: Юристъ, 2007.- 496 с.
7. Десслер Г. Управление персоналом. — М.: Бином, 2009.
8. Иванова С. В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час , 2010. - 160 с.
9. Королевский М. И. Поиск и отбор персонала.- М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008.- 340 с.
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для студентов вузов. - 3-е изд., перераб и доп. // А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Изд-во «Экзамен», 2007, с.35
11. Лукаш Ю. А. Персонал фирмы: подбор, контроль, оценка, профилактика негатива: практическое пособие. Дело и сервис, 2007.- 144 с.
12. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 2009. – 265с.
13. Румянцева Е. Как найти идеального сотрудника, 2009. - 235 с.
14. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов.- М.: Юнити-Дана, 2009.- 446 с.
15. Публикации периодических изданий:
16. Беляев С. Сколько стоит самостоятельный подбор персонала // Кадровик. - 2009. - № 5; Рекрутинг для кадровика. - 2009.; № 5.- С.58-59.
17. Денисова А. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности // Управление персоналом. - 2007. - № 24 (178).- С.66-70.

Долженкова Ю. Рекрутмент: направления и тенденции // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. - № 6, с.32

1. Закаблуцкая Е. "Ловушки" для интервьюера // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - № 9 (сентябрь).- С.57-63.
2. Иванов А., Покидышев А., Эстерлис Ю. Эффективность бизнеса и персонал // Управление персоналом. - 2009. - № 17 (219).- С.20-25.
3. Мартыненко О. Маркетинг персонала: теоретический и методический аспекты // Управление персоналом [Текст]. – 2007. - № 8., с.22
4. Погребняк С. И. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях // Управление персоналом. - 2009. – № 12 (214).- С.47-56.
5. Свинарчук И. Технология прямого поиска персонала // Кадровик. - 2009. - N 8; Рекрутинг для кадровика. - 2009.; № 3.- С.5-10.
6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. — М., 2008.

Приложение 1

Возникновение потребности

1 этап: Подготовка к подбору персонала

Определение требований к кандидату

Определение источников подбора

Определение методов поиска

2 этап: Организация подбора и отбора персонала

Первичный отбор

Этап собеседования

Заключительное собеседование

3 этап: Найм персонала

Заключение трудового договора

Испытательный срок

Закрепление в штат

Процесс подбора персонала в организации

Приложение 2

Таблица № 1.

|  |  |
| --- | --- |
| **Внутренний подбор кадров** | |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| Возможность деловой карьеры.  Хорошее знание деловых характеристик претендентов.  Хорошее знание претендентом специфики предприятия, коллектива и наличие деловых контактов.  Малые затраты на привлечение кадров.  Быстрое заполнение вакансий.  Малый период адаптации к новой работе.  Высокая степень управляемости трудовыми ресурсами.  Снижение текучести кадров.  Возрастание уровня мотивации работников к труду и повышению квалификации. | Ограниченные возможности для выбора кандидатуры.  Возможность появления конфликтной ситуации.  Малая вероятность появления принципиальных нововведений от действий претендента.  Организационно-психологические проблемы у начальников, не желающих переводить квалифицированных работников, претендующих на вакансию.  Снижение активности других работников, претендующих на вакансию.  Внутренний перевод вызывает новую потребность в кадрах. |
| **Недостатки (через логическое отрицание)** | **Преимущества (через логическое отрицание)** |

**Приложение 3**

**А Н К Е Т А**

(заполняется собственноручно)

|  |
| --- |
| Место для фотографии |

1. Фамилия

Имя

Отчество

|  |  |
| --- | --- |
| 2. Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли |  |
| 3. Число, месяц, год и место рождения (село, деревня, город, район, область, край, республика, страна) |  |
| 4. Гражданство (если изменяли, то укажите, когда, и по какой причине, если имеете гражданство другого государства – укажите) |  |
|  |  |
| 5. Образование (когда и какие учебные заведения окончили, номера дипломов) |  |
| Направление подготовки или специальность по диплому |  |
| Квалификация по диплому |  |
| 6.Послевузовское профессиональное образование: аспирантура, адъюнктура, докторантура (наименование образовательного или научного учреждения, год окончания) |  |
| Ученая степень, ученое звание (когда присвоены, номера дипломов, аттестатов) |  |
| 7. Какими иностранными языками и языками народов Российской Федерации владеете и в какой степени (читаете и переводите со словарем, читаете и можете объясняться, владеете свободно) |  |
| 8. Классный чин федеральной гражданской службы, дипломатический ранг, воинское или специальное звание, классный чин правоохранительной службы, классный чин гражданской службы субъекта Российской Федерации, квалификационный разряд государственной службы (кем и когда присвоены) |  |
| 9. Были ли Вы судимы (когда и за что) |  |
| 10. Допуск к государственной тайне, оформленный за период работы, службы, учебы, его форма, номер и дата (если имеется) |  |

11. Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая учебу в высших и средних

специальных учебных заведениях, военную службу, работу по совместительству, предпринимательскую деятельность и т.п.).

При заполнении данного пункта необходимо именовать организации так, как они назывались

в свое время, военную службу записывать с указанием должности и номера воинской части.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Месяц и год | | Должность с указанием организации | Адрес организации (в т.ч. за границей) |
| поступления | ухода |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

12. Государственные награды, иные награды и знаки отличия:

1. *.*

13. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие. Если родственники изменяли фамилию, имя, отчество, необходимо также указать их прежние фамилию, имя, отчество.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Степень  родства | Фамилия, имя, отчество | Год, число, месяц и место рождения | Место работы (наименование и адрес организации), должность | Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания) |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

14. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие, постоянно проживающие за границей и (или) оформляющие документы для выезда на постоянное место жительства в другое государство\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

15.Пребывание за границей (когда, где, с какой целью) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. Отношение к воинской обязанности и воинское звание *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

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

17. Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания), номер телефона (либо иной вид связи) *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

18. Паспорт или документ, его заменяющий *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

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

19. Наличие заграничного паспорта *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

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

20. Номер страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования (если имеется)

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

21. ИНН (если имеется) *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

22. Дополнительные сведения (участие в выборных представительных органах, другая информация, которую желаете сообщить о себе) *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

23. Мне известно, что заведомо ложные сведения, сообщенные о себе в анкете, и мое несоответствие квалификационным требованиям могут повлечь отказ в участии в конкурсе и приеме на должность.

На проведении в отношении меня проверочных мероприятий согласен (согласна).

“\_\_\_\_” \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ г. Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| М.П. | Фотография и данные трудовой деятельности, воинской службе и об учебе оформляемого лица соответствуют документам, удостоверяющим личность, записям в трудовой книжке, документам об образовании и воинской службе |

“\_\_\_\_” \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ г. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись, фамилия работника кадровой службы)

Приложение 4

Вопросы, задаваемые при собеседовании:

1. Как Вы описали бы свой стиль работы?
2. Чего Вы больше всего боитесь?
3. Опишите свой характер в пяти словах.
4. Расскажите мне о конфликте, с которым Вам пришлось столкнуться на работе.
5. Как бы Вы описали Вашу идеальную компанию?
6. Если бы Вы искали кого-нибудь на эту должность, какие люди Вас бы интересовали?
7. Что Вас раздражает в людях, и как Вы с этим справляетесь?
8. В чем заключались Ваши обязанности на последнем месте работы?
9. К чему Вы стремитесь в плане карьерного роста?
10. Какую зарплату Вы хотели бы получать?
11. Сколько времени Вам потребуется, чтобы внести существенный вклад в деятельность нашей компании?
12. Что Вы знаете о нашей отрасли?
13. Кто будет следить за Вашими детьми, когда Вы будете работать?
14. Расскажите мне о себе.
15. Каковы Ваши самые сильные и слабые стороны?
16. Какая рабочая ситуация была бы для Вас идеальной?
17. Что Вам меньше всего нравилось на предыдущей работе?
18. Я — Ваш начальник и даю Вам указание сделать что-то, с чем Вы не согласны. Что Вы будете делать?
19. Что Вас привлекло в нашей компании?
20. Какую машину Вы водите?
21. Что Вы знаете о нашей компании?
22. Кто больше всего повлиял на Ваш карьерный рост и каким образом?
23. Почему мы должны взять Вас на работу?
24. Какой своей должностью Вы были больше всего довольны?
25. Что Вы любите делать?
26. Как Вы проводите свое свободнее время?
27. Готовы ли Вы к переезду?

Приложение 5

Процедура кадрового аудита отбора персонала на предприятии в МУ "ДМО" Шанс"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап | Мероприятия этапа | Ответственный | Срок реализации мероприятия |
| Подготовительный | Формирование аудиторской группы, назначение ответственного лица | Директор МУ "ДМО" Шанс" | 1 день |
| Разработка методического обеспечения аудита | Руководитель службы персонала | 4 дня |
| Установление сроков проведения аудита | Директор МУ "ДМО" Шанс" | 1 день |
| Создание инструментария для проведения аудита подбора персонала | Руководитель службы персонала | 2 дня |
| Основной | Сбор информации о фактическом состоянии подбора персонала в учреждении | Аудитор | 7 дней |
| Аудит внешней и внутренней эффективности подбора персонала | Аудитор | 4 дня |
| Аудит информационных потоков при подборе персонала в учреждении | Аудитор | 1 день |
| Аудит внедрения подбора персонала в систему управления персоналом в учреждении | Аудитор, Руководитель службы персонала | 2 дня |
| Аудит коммуникационного взаимодействия участников подбора персонала | Аудитор | 1 день |
| Аудит ресурсного обеспечения подбора персонала | Аудитор | 2 дня |
| Аудит затрат на подбор персонала | Аудитор, главный бухгалтер | 2 дня |
| Аудит деятельности службы персонала по подбору персонала | Аудитор, Руководитель службы персонала | 2 дня |
| Заключительный | Сбор материалов, собранных в результате проверки | Аудитор | 2 дня |
| Оформление аудиторского заключения | Аудитор | 1 день |

Приложение 6

Программа аудита подбора персонала в МУ "ДМО" Шанс"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап | Параметры | методы | Источники информации |
| Аудит организации | Миссия и цели организации,  Организационная структура,  Стратегии развития,  Условия труда,  Кадровый состав,  Система организации труда. | Аудит документов организации,  Интервью. | Положение об организации,  План работ,  Представитель организации (директор),  Интервью,  Положение о подборе,  Должностная инструкция, штатное расписание. |
| Аудит процедуры отбора персонала | Этапы, инструменты и методы подбора:  Предварительные (возможность предварительного выбора; время, затрачиваемое на поиск кандидатов, стоимость подбора)  Вторичные (аудит оценки качеств кандидата, определение эффективности методов для отдельных категорий персонала: тест, анкетирование, беседа, аудит анкетных данных);  Оценка определения состава работ по подбору персонала | Анкетирование  Интервью  Тестирование  Аудит документов  Личное наблюдение | Руководитель службы персонала  Кандидаты на занимаемую должность,  Резюме кандидата,  Трудовая книжка. |
| Аудит службы персонала | Цели, задачи, функции службы по подбору персонала  Условия подбора  Место проведения подбора персонала | Аудит документов по подбору персонала  Аудит условий проведения подбора персонала  Аудит места проведения подбора | Положение по подбору и найму персонала, планы службы, должностная инструкция специалиста по подбору персонала, штатное расписание,  Условия проведения подбора (выявление положительных и отрицательных характеристик),  Место проведения подбора (выявление положительных и отрицательных характеристик на месте проведения отбора). |
| Аудит документационного и ресурсного обеспечения процедуры побора | Аудит организационного обеспечения  Аудит кадрового обеспечения процедуры подбора  Аудит материально-технического обеспечения процедуры подбора | Аудит  методов и средств оценки профессиональной пригодности кандидата,  Аудит уровня квалификации специалистов, занимающихся подбором,  Интервью,  Аудит документов | Положение об подборе персонала в учреждении,  Организационные документы о приеме на работу,  Специалист по кадрам,  Методические материалы, тесты, анкеты, бланковая продукция, канцелярские товары, компьютерные программы и т.д. |
| Аудит факторов, влияющих на эффективность подбора персонала | Внешние:  Законодательные ограничения,  Ситуация на рынке рабочей силы,  Местонахождение организации | Аудит документов  Интервью | ТК РФ,  Интернет-ресурсы,  Руководитель организации |
| Внутренние:  Кадровая политика организации,  Образ компании,  Привлечение специалистов  Альтернативы подбора. | Аудит документов  Интервью | Положение об организации,  Руководитель службы персонала,  Специалист по кадрам,  Программа подбора персонала |

1. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Фе­досеев, С.Н. Капустин. — М.: Издательство «Экзамен», 2004, с.65 [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление персоналом организации. Учебник/Под.ред. Кибанова А.Я. – М.:Инфра-М, 2003, с.334 [↑](#footnote-ref-2)
3. Шейнис М.Ю. Рабочая книга психолога организации. - Са­мара: Издательский дом «Бахрах-М», с.51 [↑](#footnote-ref-3)
4. Десслер Г. Управление персоналом. — М.: Бином, 2009. [↑](#footnote-ref-4)
5. Адамс Б. Эффективное управление персоналом. Шаг за шагом. – М.: АСТ, 2008. – 367с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление персоналом организации. Учебник/Под.ред. Кибанова А.Я. – М.:Инфра-М, 2003, с.335 [↑](#footnote-ref-6)
7. Управление персоналом организации. Учебник/Под.ред. Кибанова А.Я. – М.:Инфра-М, 2003, с.335-336 [↑](#footnote-ref-7)
8. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов.- М.: Юнити-Дана, 2009.- 446 с. [↑](#footnote-ref-8)