# СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение……………………………………………………………………… | 3 |
| Глава 1. | Теоретические основы набора и отбора кадров на предприятии…………………………………………………...... | 5 |
| 1.1 | Роль набора и отбора персонала в формировании трудовых ресурсов………………………………………………………..... | 5 |
| 1.2. | Набор персонала и его методы…………………….………..…. | 10 |
| 1.3. | Отбор как многоступенчатая система………………………..... | 22 |
| Глава 2. | Анализ системы подбора кадров в организации……………... | 33 |
| 2.1. | Производственная характеристика организации…………….. | 33 |
| 2.2. | Анализ системы управления персоналом……………………... | 42 |
| 2.3. | Анализ системы подбора и отбора кадров……………………. | 51 |
| 2.4. | Недостатки существующей системы набора и отбора кадров на предприятии…………………………………………………. | 61 |
| Глава 3. | Предложения по совершенствованию системы подбора кадров на предприятии………………………………..………... | 63 |
| 3.1. | Мероприятия по совершенствованию системы подбора кадров на предприятии………………………………..………... | 63 |
| 3.2. | Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий………………………………………..…………… | 69 |
| Заключение…………………………………………………………….…….. | 72 |
| Список использованной литературы……………………………………..… | 75 |
| Приложения……………………………………………………………..…… | 78 |

# введение

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. 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.

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.

Исходя из этого основная цель настоящего исследования - анализ системы подбора персонала для выявления возможностей ее совершенствования на предприятии ИП “Николаева”.

Цель исследования определила постановку следующих взаимосвязанных задач:

- рассмотреть производственную характеристику предприятия;

- исследовать систему подбора персонала ИП “Николаева”;

- выработать предложения по совершенствованию систему подбора персонала.

Перед автором работы стояла задача показать наиболее целесообразные методические подходы к решению вышеперечисленных вопросов.

Актуальность темы дипломного исследования определяется тем, что переход к рыночным отношениям толкает предприятия к построению более эффективной системы подбора, позволяющей сформировать на предприятии высококачественный кадровый состав.

Объект исследования: ИП “Николаева”.

Предмет: система подбора персонала ИП “Николаева”.

Структура дипломной работы включает введение, три главы, заключение и приложения.

В 1 главу вошли теоретические аспекты набора и отбора персонала на предприятии. Рассмотрена роль набора и отбора в формировании трудовых ресурсов, также в частности набор и отбор. Во 2 главе проведён анализ системы кадров на предприятии ИП «Николаева». Детально проработан анализ системы управления, анализ системы подбора и отбора кадров, а так же выявлены существующие недостатки. В 3 главе внесены предложения по совершенствованию системы подбора кадров на предприятии.

При изучении и описании отдельных вопросов были применены методы сравнительного анализа, аналитический метод. Базой для дипломной работы служили информация ИП “Николаева”, теоретические и методические материалы по исследуемой проблеме таких учёных, как Магура М.И., Базаров Т. Ю., Самыгин С.И., Кибанов А.Я., Шекшня С.В..

Практическая значимость работы определяется тем, что разработаны предложения по совершенствованию системы подбора персонала ИП “Николаева”.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАБОРА И ОТБОРА КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Роль набора и отбора персонала в формировании трудовых ресурсов

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится буквально по всем специальностям – конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации [4, с. 23].

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитает проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности их работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашение квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров. Для решения этой проблемы некоторые из компаний разработали программы под названием «Реалистичное знакомство с вашей будущей работой», которые дают возможность нанимающемуся увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких программ позволило в значительной мере избежать разочарования и сократить текучесть кадров [4, с. 24-26].

На этапе отбора персонала из резерва созданного при наборе 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 отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

Испытания. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того, чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Бланки заявлений, анкет и т.д., хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые надо указать в анкете о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченном учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации [4, с. 27-29].

Центры оценки. Центры оценки впервые были созданы в штатах во время второй мировой войны для отбора и оценки агентов для секретной службы – предшественника ЦРУ. «Ай ТИ энд ТИ» была первой частной компанией, использовавшей центр для отбора руководящих кадров и коммерческих работников. Сегодня многие крупные фирмы, такие, как «Дженерал электрик», «Ай Би Эм», используют их в основном для отбора кандидатов на повышение [18, с. 230].

В Центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата в роль управляющего гипотетической компанией. В течение трех часов он должен принимать решения – как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, общаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.д. Другим методом является имитация собрания организации без председательствующего. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью.

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями [18, с. 231].

Собеседование. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

Прежде чем приступить к собеседованию, следует со­ставить программу, которая зависит главным образом от числа кандидатов и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использова­ны. Программа зависит также от места проведения собесе­дования. Если проводится поиск большого числа сотруд­ников по всей стране, то управляющий может провести собеседование в региональном отделении компании или в гостинице, а также поручить проведение предваритель­ных собеседований региональным менеджерам. Если со­беседование проводится централизованно, то следует ис­пользовать для этих целей офис фирмы или ее подразделения, что даст значительный эффект для создания бла­гоприятного образа компании [19, с. 47].

После того как составлена программа, получены лич­ные рекомендации и рекомендации от прежних работода­телей, а также приглашены кандидаты, можно приступать к процессу собеседования.

После того как будет произведена оценка всех кандидатов, можно приступать ко второй стадии, предусмотренной системой объективных оценок претендентов: к составлению аналитической таблицы, в которой записыва­ются имена всех кандидатов и ключевые требования к ним, против имени каждого кандидата проставляется оценка по соответствующему признаку. Такой подход позволяет внести элемент объективности в этот исключительно субъективный процесс.

Однако исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Та, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе [19, с. 230].

### 1.2. Набор персонала и его методы

Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

- общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;

- формирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условия набора;

- определение основных источников поступления кандидатов;

- выбор методик оценки и отбора кадров [15, с. 47].

Организация может вести поиск персонала двумя путями:

- собственными силами (отдел кадров);

- привлекать специализированные фирмы.

Первый путь поиска предполагает следующие способы:

1.Обращение к средствам массовой информации (радио, телевидение, пресса, интернет).

2.Использование неформальных каналов (личные контакты, поиск через друзей, знакомых, сотрудников фирмы).

3.Сотрудничество с образовательными организациями (высшие учебные заведения, различные курсы повышения квалификации и переквалификации).

4.Обращение в профессиональные клубы и ассоциации.

5.Поиск через работников внутри собственной фирмы.

6.Распространение приглашений на улице, через почтовые ящики и стенды объявлений.

 7.Привлечение сотрудников из других организаций [15, с. 50].

В случае не использования услуг сторонних фирм надо учитывать специфику деятельности:

- рекрутинговые фирмы;

- агентства по трудоустройству (в том числе бирж труда).

Каждый из перечисленных способов имеет свои преимущества и недостатки. Какой же из них предпочтительнее? При ответе на этот вопрос необходимо учитывать два основных фактора: размер финансовых средств, выделенных на подбор персонала (затраты на объявление конкурса, оплату труда специалистов, отвлекаемых на телефонные переговоры с кандидатами и личные собеседования, оплату услуг ректутингового агентства и т.д.), а также категорию (уровень) требуемого специалиста. Рассмотрим подробнее перечисленные методы набора [15, с. 51].

Поиск через средства массовой информации

Публикации вакансий в газете – чуть ли ни самый распространенный метод поиска специалиста. Его преимущества – в дешевизне (это касается разовых объявлений в недорогих изданиях) и широком охвате потенциальных претендентов (кандидатов). Но у него есть серьезные недостатки: не кто не даст гарантию, что информация дойдет до нужного адресата. Мала уверенность того что будущий специалист откликнется при знании только минимума информации.

Эффективная реклама в средствах массовой информации предполагает не только правильный выбор конкретного источника массовой информации, но и продуманные форму и содержание рекламного объявления, его периодичность [8, с. 77].

Реклама может быть прямой и косвенной

- при поиске менеджеров нижнего звена, обслуживающего персонала офиса со знанием и без знания иностранного языка, рекламных и торговых агентов без знания иностранного языка, а также «синих воротничков» лучше всего воспользоваться специализированными изданиями, предназначенными для обслуживания российского рынка труда. В Москве, Санкт-Петербурге, Перми и ряде других городов выходят рекламные журналы «Все для Вас» и газеты «Из рук в руки», «Местное время», «Ва-банк», «Компаньон». По мнению работников рекрутских агентств и сотрудников кадровых служб, лидерами среди этих изданий - являются «Работа для Вас» и «Работа сегодня»;

- поиск высококвалифицированных специалистов и менеджеров среднего звена со знанием/без знания иностранного языка.

В последние 1-2 года, благодаря стараниям менеджеров инофирм и российских рекрутинговых агентств, все более популярным среди потенциальных аппликантов (в основном с иностранным языком) становится разделы Job opportunities в газете «Moscow Times» и «Moscow Tribune». Через публикацию объявления здесь можно подыскать одного-двух хороших кандидатов. Более широкий круг читателей, а значит, и потенциальных кандидатов вы сможете получить обратившись к популярнейшим газетам типа «Московский комсомолец» (Москва) и «Час пик» (Санкт-Петербург), где имеется раздел «Работа для Вас». Правда, приходится учитывать политическую ориентацию издания и высокую стоимость рекламы [5, с. 33-35].

Оптимальными по охвату потенциальных кандидатов на менеджера среднего звена надо считать ориентированные прежде всего на бизнесменов выпуски издательского дома «КоммерсантЪ» - газету «КоммерсантЪ-Daqily» и журнал «КоммерсантЪ-Weekly».

Поиск высших менеджеров. Подбор топ–менеджеров во всем мире является наиболее сложным занятием. Обычно он ведется по личным каналам или через специализированные рекрутинговые агентства. Обращение к рядовым печатным изданиям считается малоэффективным.

Косвенная реклама

Весьма результативной и в то же время достаточно дешевой является так называемая скрытая реклама – в виде статей событийно-познавательного характера. Материал может повествовать, например, о фирме, ее достижениях и трудностях, условиях производимого товара или о типе оказываемых услуг, перспективах роста, но лучше всего – о чрезвычайных происшествиях или скандалах, произошедших в фирме. Если сенсаций нет, их можно придумать. Главное – привлечь внимание читателей и неявно пригласить на работу. Скорее всего, для создания такого рода статьи вам потребуются услуги профессионального журналиста, которому сотрудники фирмы подготовят «рыбу».

Хорошо продуманное рекламное объявление должно одновременно решать ряд задач:

* привлечение наиболее подходящих кандидатов;
* исключение обращений со стороны лиц, мало подходящих для имеющихся вакансий. Это достаточно важный момент, поскольку перегрузка кадровой службы «обвалом» звонков от явно не подходящих кандидатов часто является пустой тратой времени и препятствием на пути реальных претендентов на должность;
* обеспечение достаточного числа обращений со стороны потенциальных претендентов на должность.

Объявление о найме должно быть содержательным, правдивым и составленным должным образом. В нем должно быть отражено следующее:

* название работы в терминах, понятных читателю;
* название организации, род ее деятельности и территориальное расположение;
* характер работы и должностные обязанности;
* требуемая квалификация и необходимый опыт;
* оклад (или диапазон оплаты) и дополнительные льготы;
* реальные перспективы продвижения по службе;
* форма подачи заявления (например: отправить в письменном виде профессиональное резюме, в письменной форме или по телефону обратиться за специальными бланками для поступления на работу и за дополнительной информацией, по телефону условиться о встрече);
* конечный срок (если он существует) подачи заявлений [5, с. 36-39].

Радио

Традиционные «Маяк» и «Радио России» дают рекламу о различных вакансиях. В этом случае ваша информация о топ– или мидл–менеджерах не найдет нужную аудиторию, зато сведения о таких специальностях, как монтажник или строитель, попадут на благодатную почву. Эффективнее помещать свои объявления на молодежных радиостанциях (Радио «Максимум», Хит-FM и др.), но она прозвучит «среди прочего» – в паузах между хитами. К тому же и цены очень высокие.

Телевидение

Рекламное время на ТВ чрезвычайно дорого. Только российское телевидение предлагает работодателям для размещения объявлений передачу «Требуются… Требуются…» (0,5 часа 5 раз в неделю, будни). Однако время выхода в эфир (8.30 утра) уже указывает на потенциальную аудиторию передачи – не имеющие постоянной работы.

Стоит обратить внимание на объявления по кабельному телевидению, но необходимо учитывать локальный охват аудитории и время выхода в эфир. Наибольший эффект достигается здесь при подборе малоквалифицированного персонала.

Интернет

Это один из самых перспективных каналов поиска специалистов технического профиля (например, поставщики задач, сертифицированные Microsoft). Существуют специализированные сайты, где могут бесплатно опубликовать свои данные: а) работодатели, б) ищущие работу.

Но подобный вид услуг только развивается, поэтому, несмотря на символическую плату (стоимость подключения к Internet), выбор кандидатур невелик [19, с. 60].

Неформальные каналы

Преимущества этого способа бесспорны: можно найти специалиста любого профиля и класса при нулевых затратах. Недостатки также очевидны - крайне небольшой выбор специалистов нужной квалификации и возможный психологический дискомфорт в случае принятия на работу родственника или друга. Хотя в России такой метод поиска и набора персонала очень приветствуется и процветает.

Сотрудничество с образовательными организациями

Во многих случаях для вашей компании вполне подойдет выпускник профильного вуза с минимальным опытом или даже вовсе без опыта работы по специальности. Однако лишь в очень немногих вузах (МГИМО, «Мирбис», экономический факультет МГУ) созданы подразделениями, занимающиеся рекруитментом среди своих выпускников и студентов, а также отслеживанием судьбы выпускников предыдущих лет.

Результативно неформальное обращение с работниками учебной части или деканата: вы подберете себе 2-3 кандидатуры практически бесплатно. Следует иметь в виду, что наиболее перспективные студенты обычно находят будущее место постоянной работы за 1-2 года до окончания вуза.

Обращение в профессиональные организации

Существует два основных типа кадровых агентств: агентства по трудоустройству (биржи труда) и рекрутинговые агентства [19, с. 61].

Биржа труда

Главным посредником на рынке труда остаются государственные службы трудоустройства (биржа труда). Их основные функции:

* регистрация свободных рабочих мест и безработных, направление безработных по конкретным адресам, регистрация лиц, которым полагается пособие по безработице;
* профориентация и консультирование по проблемам занятости, подготовка и переподготовка безработных;
* распространение информации о рынке рабочей силы; маркетинг услуг по трудоустройству;
* оказание активного содействия специальным группам населения (инвалидам, женщинам, молодежи и др.).

Практически во всех странах услуги службы трудоустройства бесплатны для безработных и нанимателей, а работодатели обязаны официально уведомлять эту службу о наличии вакансий.

Рекрутинговые агентства

Наиболее эффективным (соотношение скорости подбора, качества и стоимости услуг) способом подбора персонала можно считать работу рекрутинговых агентств.

Рекруитмент– это платные услуги по подбору персонала для компании- работодателя. Главное преимущество сотрудничества между кадровыми службами и рекрутерами состоит в том, что последние подбирают не просто квалифицированных, но и психологически совместимых, интеллектуально развитых, прогрессивно мыслящих кандидатов, то есть специалистов, на 100% соответствующих всем требованиям заказчика.

Еще одно несомненное преимущество рекрутинговых агентств – широта охвата потенциальных соискателей. В отличие от них отдел кадров часто выбирает среди случайно откликнувшихся на ваше объявление людей (всех тех, для кого поиск работы актуален именно в данный момент), а круг их очень узок. У солидного рекрутингового агентства есть разветвленная база данных по специалистам нужного профиля, число которых в сотни раз превышает количество кандидатур, найденных работодателем самостоятельно. При этом надо учитывать, что в базу заносятся только хорошие специалисты, прошедшие жесткий многоэтапный отбор (интервью, профессионально–психологические тесты). Преимущество очевидно: – вместо 1-2 подходящих кандидатов вы получаете на выбор 3-5 равноценных высококлассных специалистов [19, с. 62-64].

Следует знать, что при выборе подходящего и надежного агентства необходимо учесть четыре фактора:

- стоимость услуг;

- особенности работы (система оплаты, сроки выполнения заказа, гарантия);

- продолжительность работы агентства на рынке;

- его репутацию у кадровиков.

Лучше всего выбрать одного партнера, который сумеет полностью удовлетворить ваши потребности. Но иногда более эффективным является сотрудничество с несколькими рекрутинговыми агентствами. Речь не идет о том, чтобы агентства «бежали наперегонки», стараясь найти человека на одну и ту же вакансию. В этом случае каждое агентство старается найти специалиста быстрее другого, что может привести к снижению качества работы и уровня подготовки предлагаемых специалистов.

Преимущество сотрудничества с несколькими рекрутинговыми фирмами заключается в возможности распределения вакансий разного класса между разными агентствами.

Распространение приглашений на улице, через почтовые ящики

Сразу надо отметить, что способ весьма эффективен для привлечения малоквалифицированного персонала и менеджеров низшего звена, но абсолютно неприменим для менеджером среднего и высшего звена. Если вы готовы «просеять» большое количество кандидатов, то самым массовым будет охват населения через сеть агентов. Агенты-распространители на «бойких» местах и в «часы пик» предложат информацию о вас всем желающим либо расклеят ее на доске объявлений, опустят в почтовые ящики. Сравнительно дешево и эффективно действуют объявления в транспорте, они висят долго и обязательно будут прочитаны [19, с. 65].

Переманивание сотрудников из других организаций.

В настоящее время все большее число организаций используют так называемую «охоту за головами» для переманивания лучших работников из других организаций. Это позволяет существенно повысить эффективность работы на ключевых для организации направлениях, а также сэкономить на обучении и развитии собственного персонала. Однако эта форма поиска и привлечения новых работников имеет ряд негативных последствий: снижение мотивации персонала из-за отсутствия у сотрудников организации возможностей должностного и профессионального роста; не всегда высококлассный работник может хорошо вписаться в уже сформированный коллектив и наладить эффективное взаимодействие с другими работниками. Часто «охота за головами» реализуется с нарушением существующих морально-этических норм и принципов [14, с. 123].

Многие руководители, встав перед необходимостью поиска кадров – особенно на ключевые руководящие должности, – полагают, что привлечь высококвалифицированных специалистов можно только высокой зарплатой. Часто небольшие компании не имеют возможности предложить кандидату такой же уровень оплаты, как крупные стабильные организации. Однако для привлечения высококлассных специалистов есть разные возможности.

1. Возможность быстрого роста, продвижения по службе. Динамично развивающиеся организации часто дают уникальную возможность сделать быстро карьеру (что предполагает последующий быстрый рост зарплаты).

2. Возможность самостоятельной работы, без жесткого контроля и излишней бюрократии. Небольшие компании свободны от жесткого бюрократического регулирования деятельности каждого работника, они гибки и мобильны. Путь от принятия решения до его реализации на практике быстр и короток. Возможность увидеть результаты своих действий и предложений является довольно сильным стимулом, особенно для молодых, амбициозных, ориентированных на развитие работников.

3.Теплые, дружественные отношения. Небольшие компании могут создать совершенно особый климат – климат командной работы (или дух “одной семьи”, как говорят американцы), когда каждый работник понимает, каков его вклад в общее дело, когда видит, что успех общего дела зависит от усилий всех. Дух взаимопомощи, взаимоподдержки, тесные дружеские взаимоотношения могут явиться важным аргументом в выборе места работы для потенциальных кандидатов.

4. Дополнительные льготы. Если вы не можете предложить высокий уровень оплаты, продумайте, какие дополнительные льготы может предложить ваша компания, чтобы привлечь высококвалифицированных кандидатов. Ими могут быть:

* бесплатное питание;
* предоставление автомобиля от компании или денежное компенсирование для работников, использующих личный автомобиль;
* мобильный телефон;
* медицинское страхование за счет компании;
* распродажи для работников компании [14, с. 124].

К примеру, некоторые торговые компании устраивают для своих сотрудников распродажи отремонтированной некондиционной техники.

Следует учитывать еще и ряд других моментов, которые принимает во внимание человек, выбирающий место работы:

1. Возможность удовлетворения при работе в организации широкого круга своих социальных потребностей, связанных с уважением со стороны окружающих, самооценкой, самоактуализацией и др.

2. Имидж организации. Люди задаются вопросами о репутации организации, о стабильности бизнеса и прочее.

3. Стиль управления в организации. Возникает вопрос о подходе к персоналу.

4. Доминирующие ценности и нормы поведения в организации. Активность, творчество, инициатива или же подозрительность и недоверие к работникам [14, с. 125].

Нетрадиционные методы привлечения персонала

С недавнего времени стала очень актуальна новая форма привлечения и найма персонала – работники «напрокат».

По словам специалистов по рынку труда, найм временного персонала позволяет сэкономить от 7 до 35% затрат на рабочую силу компании. Так, Юрий Иванов, гендиректор «Агентства кадровых решений», считает, что экономия происходит за счет сокращения некоторых статей расходов на персонал, например, командировочных и страховых выплат. Работники «напрокат» выгодны и тем, что после окончания работ им не нужно выплачивать зарплату за несколько месяцев вперед, как предусмотрено ТК при для сокращении штатных сотрудников. Если «на заре временного трудоустройства» подобным образом работали лишь секретари, то сегодня «напрокат» можно взять бухгалтеров, кадровиков и даже кассиров [19, с. 74].

Менеджеры могут воспользоваться различными вариантами подбора персонала. Самая простая схема, при которой кадровое агентство выступает в роли простого посредника, выглядит так: рекрутеры находят заказчику подходящих временных работников и получают за эту услугу комиссионные. Иногда комиссионные не взимаются вообще, т.к. услуга предусматривается сервисом (например при организации выставок). Зато на плечи работодателей ложатся все обязанности по заключению контракта с работниками и уплате налогов с их вознаграждений.

При другом варианте – более актуальным в кризисные времена – работодателю не приходится вести всю документацию, предусмотренную ТК. Кадровое агентство находит для фирмы специалиста, само заключает с ним трудовой договор и выплачивает им зарплату (почасовую или оговоренную сумму). Заказчик лишь оплачивает счет, куда уже включены вознаграждение сотрудника и все сопутствующие налоги и отчисления. Если у работодателя и сотрудника возникают разногласия, то их разрешает агентство.

Некоторых «временщиков» кадровое агентство даже берет к себе в штат, выплачивая им стабильную зарплату. Но для работодателя постоянное место работы их временного сотрудника не имеет никакого значения: он точно так же, как и в предыдущем варианте, оплачивает счет «все включено». Эту схему еще иногда называют «лизингом» персонала. Услуги временного административного персонала, например, секретарей и переводчиков, в среднем обходятся работодателю от 300 руб. до 600 руб. в час. Час работы профессиональных юристов или аудиторов стоит около 1500 руб. в час.

В «мирное» время рынок временного рынка пополняется в основном за счет студентов, домохозяек и свободолюбивых профи, не желающих работать с 9 до 6. Кризис же добавил в эту сложившуюся среду квалифицированных сокращенных специалистов: менеджеров по персоналу, юристов, аудиторов. «Мотивация заставляет уволенных людей работать хотя бы временно, - говорит Татьяна Голубина, менеджер по работе с клиентами Московского кадрового агентства Manpower International, – иначе от сидения дома они просто сойдут с ума» [19, с. 75-76].

Кризис представил работодателям больше возможностей выбора среди сторонних временных консультантов, у которых кризис отнял основную работу или же уменьшил ее объем. Как отметила г-жа Голубина, сейчас на рынке временного персонала свои услуги предлагают иностранцы – специалисты по развитию бизнеса, имеющие опыт работы в России. Увеличились предложения и от российских специалистов по финансам, берущихся за учет финансовых потоков краткосрочных проектов» [19, с. 77].

Что же касается спроса, то, по наблюдениям эксперта, работодатели стали чаще всего спрашивать временных специалистов по продажам начального уровня, расширяющих рынок. Также пользуются популярностью бухгалтеры, секретари, курьеры, водители и системные инженеры [20, с. 78].

Некоторые агентства по подбору временного персонала предлагают клиентам услуги, которую рекрутеры называют по-разному: wagemaster (выплачивающий зарплаты), outstaffing (трудоустройство вне компании).

Компания, которая не может содержать штатную единицу, передает своего сотрудника «на баланс» кадровому агентству, которое выплачивает ему зарплату и ведет его записную книжку. Если у компании появляется объем работ, то она «арендует» у агентства своего же сотрудника. Когда работа закончена, рекрутер сразу же пристраивает его в другое место [20, с. 79].

### 1.3. Отбор как многоступенчатая система

Отбор – это процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место. Сегодня это многоступенчатая система, которую проходят заявители.

1.Предварительное собеседование

Поиск кандидатов на вакантную должность обычно начинается с предварительного собеседования – обмена информацией между работником кадровой службы (секретарь, инспектор отдела кадров или менеджер по персоналу) и претендентом на должность. Информация, полученная в результате предварительного собеседования, используется для того, чтобы выявить в первом приближении отсутствие у кандидата тех или иных ограничений и несоответствий требованиям вакантной должности.

Одной из целей предварительного собеседования является сообщение кандидату интересующих его сведений о работе, об организации. Всегда есть опасность «упустить» подходящего кандидата, поэтому очень важно, чтобы у кандидата уже с первых минут знакомства с организацией составилось о ней благоприятное впечатление. Первое впечатление часто оказывается наиболее стойким и определяет последующее поведение, отношение и установки работника по отношению к организации [24, с. 44].

Предварительное собеседование обычно проводиться до того, как кандидат заполнил стандартную форму «Сведения о кандидате». Обычно это собеседование занимает несколько минут. Оно дает возможность отсеять еще до заполнения стандартной формы неквалифицированных, незаинтересованных работников, тех людей, которых не устраивают условия, предлагаемые организацией (режим, график работы, зарплата и т. д.), а также людей, которые производят явно неблагоприятное впечатление (низкий культурный уровень, неопрятная одежда, бросающиеся в глаза отклонения в поведении и т.д.) [24, с. 25].

2.Сбор и анализ сведений о кандидатах

Следующим этапом процесса отбора является сбор и изучение информации, представленной кандидатами в резюме и в стандартной форме «сведения о кандидате». Содержание стандартной формы со сведениями о кандидате может существенно различаться в разных организациях.

Общепринятая процедура состоит в приглашении кандидата в организацию для заполнения стандартной формы. В ряде случаев кандидатам предлагается написать автобиографию.

Типовой бланк «Сведения о кандидате» должен содержать следующие разделы:

* Ф.И.О., возраст, семейное положение;
* домашний адрес;
* образование;
* рабочий опыт;
* предыдущие места работы и причины увольнения;
* дополнительные сведения (навыки работы с оргтехникой, увлечения в свободное время и др.);
* рекомендации (Ф.И.О., адрес/телефон человека, дающего рекомендацию).

Анализ сведений, указанных в резюме и в стандартной форме, и сопоставление полученной информации о кандидате с требованиями должности позволяет произвести предварительный отсев части претендентов, не подходящих для работы в организации по формальным признакам (возраст, профессиональный опыт, стаж работы, образование и др.) [19, с. 99].

3.Обработка и проверка информации

Следующий этап – в основном канцелярская работа. Однако это не означает, что ею можно пренебрегать.

При сегодняшнем высоком уровне безработицы «одинокое» объявление может привлечь сотни претендентов. В любом случае на данном этапе организация, производящая набор персонала, оказывается под пристальным вниманием, и любая ошибка при обработке документов может повредить ее репутации.

Очень важно на данном этапе отслеживать всю корреспонденцию. Прежде всего следует уведомить тех кандидатов, которые не вошли в «сокращенный список», чтобы дать им возможность дольше искать работу. Кандидатам, попавшим в этот список, следует предоставить всю необходимую информацию: заблаговременно предупредить их об интервью и что нужно иметь для этого с собой, послать им карту маршрута до офиса, заказать пропуска и т. д.

Если требуется рекомендация, следует запросить их заранее, чтобы к моменту начала отборочного интервью они были бы уже готовы.

Некоторые компании (особенно крупные российские или совместные с иностранным капиталом) обычно проверяют сведения, представленные кандидатами в резюме или стандартной форме. При проверке биографии анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест, делается запрос на последнее место работы. Это законно. Но перед запросом в организацию за рекомендацией следует посоветоваться с претендентом, возможно, он не хочет, чтобы его нынешние работодатели знали о том, что он хочет сменить работу [19, с. 101].

4.Оценка кандидата с помощью тестирования

Многие организации сегодня используют различные виды тестирования для отбора и оценки персонала, выявляющие различные (общие и специальные) способности, тесты на грамотность, тесты на оперирование числами и т.д.

В организациях используются различные техники отбора персонала.

Тесты специальных возможностей:

1.Физические способности

Существует несколько рекомендованных к использованию тестов, но организации часто просто сами проводят анализ содержания работы, после чего составляется тест, на основе которого можно бегло убедиться, что каждый претендент сможет физически справиться с этой работой. Такие тесты могут принимать различные формы. Наиболее целесообразно применять при отборе на должности, не требующие определенной квалификации, но предполагающие использование ручного труда. Применение этих тестов тесно связано с предварительным испытанием претендентов, когда в качестве составной части процедуры отбора каждому кандидату, прошедшему первоначальный отбор, предлагается действительно поработать на рабочем месте, на которое он претендует.

Другой достаточно распространенной формой тестирования физических способностей является прохождение медицинской комиссии до назначения на предлагаемую должность. При этом важно помнить, что использование тестов физических возможностей должно быть непосредственно связано с характером предлагаемой работы [19, с. 107].

2.Умственные способности

Тесты умственных способностей распадаются на три категории: тесты на грамотность, тесты на оперирование числами и тесты умственного развития.

Однако при применении таких тестов также необходимо, прежде всего, ответить на вопрос, действительно ли способности, проверяемые конкретными тестами, требуются для успешного выполнения работы.

Использование личностных тестов, например, может основываться на убеждении, что в первую очередь личностные характеристики исполнителя определяют успешное выполнение работы. Предполагается, что сотрудник с достаточно высоким интеллектуальным уровнем способен быстрее выполнять новую работу и лучше адаптироваться к рабочему окружению. Но, конечно же, интеллектуальный уровень – не единственный фактор, влияющий на успешное выполнение работы: очень важны навыки межличностного общения, социального взаимодействия, коммуникативные и так называемые навыки дипломатического поведения. Более того, изолированное использование тестов умственного развития при отборе персонала малоэффективно. Процедуры найма и отбора персонала имеют своей целью не только поиск наилучших кандидатов, но и представление кандидатам информации об организации, а также используются для обсуждения с кандидатами условий работы и принятия решения о том, сможет ли кандидат «вписаться» в сложившуюся культуру организации. Эффективность тестов умственного развития повышается при комбинировании с собеседованием или личностными тестами [19, с. 111].

3.Имитационные тесты

Имитационные тесты – этот тесты, разработанные для моделирования реальных условий работы. Претенденты, которые успешнее других справляются с таким тестом, принимаются на работу на основании предположения, что он так же успешно будет действовать в реальных рабочих условиях.

Проблема разработки валидных и отражающих реальные требования к исполнителю тестов особенно актуальна для имитационного тестирования. Очень немногие виды деятельности можно адекватно представить в виде моделей, выраженных в довольно коротких тестах. Наиболее распространены имитационные тесты по машинописи и работе с текстами для секретарей и операторов по набору данных.

Исследования показали, что имитационное тестирование является одной из самых эффективных техник отбора квалифицированных специалистов неуправленческих профессий.

Неудивительно, что постоянно предпринимаются попытки расширить область применения имитационных тестов, чтобы использовать их при отборе и других категорий персонала, особенно управленческого. Однако разработка таких тестов, имитирующих работу менеджеров, является особенно проблематичной.

Исследования профессора менеджмента Г. Минцберга показали, что менеджмент - это очень разнообразная и сложная деятельность, связанная больше с процессом, чем с выполнением конкретных задач. Несмотря на все эти трудности, было разработано несколько видов имитационных тестов для управленческих должностей:

* Канцелярская работа – претенденту предлагается, выступая в роли исполнителя предлагаемой ему работы, рассортировать письма, служебные записки и другую документацию.
* Групповые задания по решению проблем.
* Публичные выступления на заданные темы.
* Ролевые игры.
* Написания отчетов [20, с. 134].

Интересными новыми техниками отбора менеджеров являются структурированные и ситуационные интервью. Исследования Виснера и Кроншоу (Wiensner & Cronhow, 1988) показали, что эти формы отбора могут быть очень эффективны при прогнозировании будущих успехов в работе. Они пропагандируют структурированное интервью, в ходе которого всем претендентам задаются одни и те же связанные с предлагаемой работой вопросы, а ответы затем оцениваются на основе предварительно разработанной балльной схемы. При таком подходе все кандидаты оцениваются на основе одинаковых связанных с предлагаемой работой критериев. Ситуационное интервью представляет собой дальнейшее развитие этой идеи. Претендентам предлагаются описания ситуаций и задается вопрос: «Что бы Вы делали в такой ситуации?».

Личностные тесты

Личностные тесты активно применяются в разных областях уже много лет. Их использование при отборе персонала основано на предположении, что определенные виды работы требуют определенных черт характера, наличие или отсутствие которых у претендентов и может быть выявлено с помощью этих тестов. С другой стороны, конечно же, если для вакантной должности требуется многосторонне развитый человек, то важное значение приобретает и наличие таких существенных параметров, как квалификация, опыт, умственные способности, стремления и ожидания претендента.

Хорст Зиверт, специалист по тестированию, в своей книге «Тестирование личности» приводит наиболее распространенные личностные тесты, которые используются при отборе персонала [20, с. 135].

Тест Роршаха

Задание состоит в интерпретации разнообразных клякс. По характеру истолкования и скорости решения задачи психолог судит о структуре личности испытуемого. Тест Роршаха очень популярен в психиатрии. В методике найма на работу его используют, но не очень часто, потому что оценка его результатов специалистами-психологами связана с большими издержками.

Тест фрустрирующих картинок С. Розенцвейга

Это личностный тест, призванный выявить реакцию на эмоционально-стрессовые ситуации. Он предназначен для профессий, требующих от кандидата значительной степени сопротивляемости к стрессовым ситуациям и взвешенных действий.

Тест Люшера

Он заключается в выборе цвета. Выбирая или отклоняя тот или иной цвет, кандидат демонстрирует определенные структуры своей личности. Тест применяется, прежде всего, при отборе секретарей, стюардесс и другого персонала для работы, требующей интенсивного общения с людьми.

ММQ (Madsley Medical Questionnaire – Медицинская анкета Мэдсли), его автор: Г.Й. Айзенк. В данном случае речь идет о личностной анкете, основной целью которой является выявление невротических тенденций испытуемого. Тест применяется при приеме на работу, если речь идет об ответственной должности [20, с. 135-138].

5.Центр оценки

Центр оценки – это скорее процесс, чем конкретное место, в ходе которого используются различные техники отбора в определенной комбинации. Типичный центр оценки предполагает набор группы претендентов, прошедших предварительный отбор, и их оценку в течение 1-3 дней [20, с. 140].

6.Беседа по найму

Процесс отбора новых работников невозможно рассматривать как некоторый набор процедур и методов, ограниченных лишь формальными требованиями, которые предписаны соответствующими положениями и инструкциями. В отношениях между работником и организацией каждая сторона пристрастна, предполагая что-то получить в обмен за это участие. И работник, и организация имеют систему определенных ожиданий и потребностей.

Организация нанимает работника потому, что его услуги имеют важное значение для достижения ее целей: точно так же и работник предоставляет свои услуги только тогда, когда это ведет к реализации его собственных потребностей. В основе этих отношений лежит своего рода психологический контракт, который может быть определен как взаимные ожидания и взаимные обязательства работника и организации.

Основная цель отборочного собеседования – определить, заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее выполнения. При этом возникает необходимость не только сравнить нескольких кандидатов, но в первую очередь сравнить уровень подготовленности каждого кандидата с требованиями, предъявляемыми к исполнению рассматриваемой работы. Кроме того, отборочное собеседование выполняет следующие функции:

* информирование кандидатов о деятельности организаций и объяснение им преимуществ работы в ней;
* реалистическое описание работы, включая процесс введения в должность и испытательный срок;
* выяснение, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;
* прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистическое обсуждение возможных трудностей (если это уместно);
* предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

Различают беседы формализованные (строго по схеме), слабоформализованные и неформализованные. В ходе любой из них происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Целью любого типа беседы является знакомство с претендентом. Различия между ними заключается в подходах. Первая основана на стандартном списке вопросов и фиксирует ответы на специальном бланке. Второй тип сочетает формальный набор вопросов с дополнительными. Этот вид беседы допускает большую гибкость, чем первый, но требует большей квалификации менеджера. В этом случае могут быть заданы вопросы типа:

1.Почему Вы обратились именно к нам в поисках работы? Чем привлекательна для Вас наша фирма? Что Вы о ней знаете?

2.Что Вы знаете о предлагаемой работе? Что в ней Вас заинтересовало?

3.Почему Вы выбрали именно эту карьеру?

4.Что бы Вы стали делать, если …. (описание критической ситуации на рабочем месте) и др.

При проведении беседы по третьему типу у интервьюируемого нет заранее заготовленных вопросов. Разговор ведется свободно, в зависимости от ситуации и характера заявителя. Кандидата нужно вызвать на откровенность и вести беседу путем наводящих вопросов и реплик, поощряя собеседника в искренности.

В Англии для беседы чаще всего используется так называемый план «семи пунктов», разработанный и рекомендованный Национальным институтом производственной психологии. Он включает:

1.Физические характеристики – здоровье, внешность, манеры.

2.Образование и опыт.

3.Интеллект – способность быстро схватывать суть проблемы.

4.Интересы – любое хобби, которое может характеризовать личность кандидата.

5.Способность к физическому труду, устной речи, счету.

6.Диспиозиция – лидерство, чувство ответственности, общительность.

7.Личные обстоятельства.

Беседа по найму по значимости является основным моментом отбора, т.к. ее чаще всего проводит линейный менеджер (или обязательно присутствует) того подразделения, куда нанимается работник и его мнение будет иметь решающее значение при принятии решения о приеме.

Лучше всего, если эта беседа будет проводиться в присутствии кадровика – психолога или непосредственно им.

Основная цель беседы отбор наиболее подходящих для организации лиц [7, с. 68-74].

7.В некоторых случаях при приеме на работу применяется специальная ступень отбора, связанная с медицинским осмотром.

Особенно это важно для тех рабочих мест, которые связаны с повышенной опасностью для потребителя услуги (например, перевозка людей автотранспортом, работа в системе общественного питания и др.) [20, с. 60].

Таким образом, можно выделить шесть основных ступеней отбора: предварительное собеседование, заполнение бланка заявления и автобиографии (сведений о кандидате), беседа по найму, тестирование, проверка отзывов и рекомендаций и медицинский осмотр.

ГЛАВА 2. Анализ системы подбора кадров в организации

2.1. Производственная характеристика организации

ИП «Николаева» – это предприятие, занимающееся розничной торговлей, закупочной деятельностью, основным видом деятельности которого является производство мясных полуфабрикатов и выпечных изделий, цех создан в 2006 году, юридический адрес: Россия, 614113, г. Пермь, ул. Невского- 28-13, фактический адрес (адрес цеха): Россия, г. Пермь, ул. Кировоградская, 171 - осуществляет деятельность на основании свидетельства К-9922 от 03.06.1999 г., ОГРН 304590810400035.

Директор Николаева Елена Александровна.

Специалист, ответственный за связь и организацию взаимодействия по производственному контролю - Лядова Вера Николаевна.

 Перечень официально изданных законодательных, нормативных и технических документов, регламентирующих соблюдение правил производства продукции, санитарных норм и правил, по которым осуществляется деятельность (данная документация имеется на предприятии):

1.Закон РФ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» №52-ФЗ СП 30.03.1999.

2.Закон РФ «О качестве и безопасности пищевых продуктов» №29-ФЗ от 02.01.2000.

3.3акон РФ «О защите прав потребителей» №2-ФЗ от 07.01.96 .

4.СП 2.3.6.1079-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья».

5.СанПиН 2.3.2.1078-01 «Гигиенические требования безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов».

6.Санитарные правила СП 1.1.1058-01 «Организация и проведение производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятии».

7.СП 3.5.1129-02 «Санитарно-эпидемиологические требования к проведению дератизации».

8.СП 3.5.1378-03 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации и осуществлению дезинфекционной деятельности».

9.СанПиН 2.1.7.1322-03 «Гигиенические требования к обезвреживанию и размещению отходов производства».

10.СанПиН 2.2.1 12.1.1278-03 «Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий».

11.СанПин 42-128-4690-88 «Санитарные правила содержания территории населенных мест».

12.СанПиН 2.2.4.548-96 «Санитарные нормы и правила. Гигиенические требования кмикроклимату производственных помещений».

13.СанПиН 2.3.2.1324-03 «Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов».

14.СанПиН 2.1.7.1322-03 «Гигиенические требования к обезвреживанию и размещению отходов производству».

15.СанПиН 2.1.4.1074-01 «Питьевая вода. Гигиенические требования к качеству воды централизованных систем питьевого водоснабжения. Контроль качества».

16.СанПиН 4630-88 «Санитарные правила и нормы охраны поверхностных вод от загрязнения».

17.ГОСТ 12.1.005-88 «Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны».

18.СНиП 2.08.02.89 «Общественные здания и сооружения».

19.СНиП 2.04.01-85 «Внутренний водопровод и канализация здания».

20.Приказы МЗ РФ № 90 (от 14.03.90), № 405 (от 10.12.96), № 244 (от 14.05.97), № 555 (от 29.09.89) о медицинском освидетельствовании персонала.

Перечень должностных лиц (работников), на которых возложены функции по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия

цеха мясных полуфабрикатов и выпечных изделий, и осуществлению

производственного контроля приведены в таблице 1.

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| ФИО, должность | Функция (что конкретно возложено) |
| Николаева Елена Александровна - директор цеха | Общая организация работ по обеспечению безопасности продукции цеха по санэпидпоказателям. Ответственная за связь и организацию взаимодействия по производственному контролю цеха. |
| Лядова Вера Николаевна - технолог производства  | Ответственная за входной контроль качества и безопасности продукции (при его приемке в цех), соблюдение санитарных правил в ходе хранения сырья.  |
| Скрябина ЛюдмилаВалентиновна - заведующаяпроизводством мясного цеха | Ответственная за «выходной контроль качества» реализуемой продукции, режима ее реализации и хранения при отпуске Потребителю.Ответственная за исправность электрического, и другого оборудования в цехе. |
| Махнутина НинаВикторовна - заведующая производственного пекарского цеха | Ответственная за. гигиеническое обучение, медосвидетельствование,ТБ, соблюдение санитарных требований к условиям труда персонала.Ответственная за соблюдение технологических режимов производства, обеспечение санэпидблагополучия цеха в ходе производства. |

 Перечень должностных лиц

Перечень должностей работников цеха, подлежащих медицинским осмотрам, гигиеническому обучению согласно действующим приказам приведены в таблице 2.

Таблица 2

Перечень должностей работников

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должностей | Количество работников |
| Технолог производства | 2 |
| Зав. производством мясного цеха | 1 |
| Зав. производством пекарского цеха | 1 |
| Повара | 4 |
| Пекарь | 4 |
| Мойщицы посуды | 4 |
| Уборщицы | 4 |
| Продавцы | 14 |
| Всего | 46 |

Также в штат организации входят следующие сотрудники, занимающие соответствующие должности: директор, товаровед, гл. бухгалтер, менеджер, бухгалтер- кассир, кладовщик, грузчики-2 и водители-2, экспидитор-2.

Перечень услуг, оказываемых цехом по выпуску мясных полуфабрикатов и выпечных изделий подлежащих санитарно-эпидемиологической оценке, сертификации, лицензированию.

Наименование продукции. Выпуск мясных полуфабрикатов и выпечных изделий.

Ассортимент реализуемой мясной продукции:

- полуфабрикаты мясные: Ту 9214-001-64568130-03;

- пельмени замороженные: Ту 9214-543-00419779-05;

- пельмени, чебуреки, манты, голубцы: ТУ 9214-005-64568130;

- полуфабрикаты мясные натуральные из свинины и говядины: ТУ 9214-017-443153 77-2005;

- полуфабрикаты куриные в маринаде: ТУ 921 4-024-52 115729-04 .

Ассортимент выпускаемой выпечной продукции:

- печенье сахарное, печенье сахарное с глазурью, печенье соленое ТУ 921 4-024-52 115729-04;

- пирожки, кулебяки, пончики ТУ 9. 19-013-64568130-03.

Мощность для продукции.

Среднемесячный объем выпуска мясной продукции мясные полуфабрикаты 1000кг в смену (25 тонн в месяц).

Среднемесячный объем выпуска выпечной продукции выпечные изделия 300кг в смену (7500кг в месяц)

Технологический процесс цеха описан в таблице 3.

Таблица 3

Схема технологического процесса в цехе

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование этапа | Краткое содержание этапа |
| Приемка сырья, продукции поставщиков в цех и хранение продукции до изготовления мясных полуфабрикатов и выпечных изделий | Приемка по количеству и качеству подсчет, взвешивание, визуальный контроль тары и упаковки, качества продукции, анализ сопроводительных документов. Размещение продукции и материалов в цех согласно установленных условий и правил хранения, упаковке продукции. |
| Изготовление мясных полуфабрикатов и выпечных изделий | Изготовление мясных полуфабрикатов и выпечных изделий |
| Реализация продуктов через магазины | Реализация потребителю через торговую сеть |

Таблица 4

Перечень форм учёта и отчётности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование документа | Ответственное лицо, место хранения | Срок хранения |
| 1 | Личные медицинские книжки | Николаева Е.А. | Весь срок работы специалиста в цехе |
| 2 | Журнал по технике безопасности | Николаева Е.А. | 5 лет |
| 3 | Сертификаты, декларации о соответствии на продукцию, сопроводительные документы, удостоверение качества, протоколы результатов лабораторных исследований | Николаева Е.А. | 1 год |
| 4 | Журнал учёта мероприятий по контролю | Николаева Е.А. | Весь период работы мероприятий |
| 5 | Бракеражный журнал | Николаева Е.А. | Срок действия договора |
| 6 | Договоры, обеспечивающие выполнение санитарно эпидемиологические мероприятий | Николаева Е.А. | Весь период работы предприятия |

ИП «Николаева» вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Она имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

ИП «Николаева» является собственником принадлежащего ей имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом.

Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам ИП, равно как и ИП не несет ответственности по обязательствам РФ, субъектов РФ и муниципальных образований.

Целями деятельности ИП «Николаева» является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Предметом деятельности предприятия является:

- производственно-хозяйственная деятельность по переработке мяса, выпечных изделий, производству и реализации продуктовых товаров;

- деятельность по капитальному строительству, ремонту, реконструкции и техническому перевооружению предприятия;

- производство продуктов питания;

- торговая, торгово-посредническая деятельность;

- финансово-экономическая деятельность;

- организация осуществляет также иные виды хозяйственной и другой деятельности в соответствии с целями своей деятельности.

Следует отметить, что питание, составляющее одну из форм потребления, наряду с производством, распределением и обращением (обменом) является неотъемлемой частью общественного производства. Удовлетворение личных потребностей населения в пище предусматривает ее производство и организацию потребления, которые возникают и развиваются в тесной взаимосвязи с материальными условиями общества и выступают в индивидуально- или общественно- организованной форме. Во втором случае пища производится и потребляется в массовых размерах на специальных предприятиях: в столовых, кафе, ресторанах, магазинах и т.п.

В структуре организации находится цех мясных полуфабрикатов и выпечных изделий, который появился в составе организации с 2006 года.

Цех находится по адресу ул. Кировоградская 171. Услугами организации пользуются магазины, кафе, бары, больницы, буфеты, дома культуры (при проведении массовых и культурно развлекательных мероприятий), а также сотрудники государственных учреждений.

Основные каналы реализации продукции цеха полуфабрикатов и выпечных изделий – розничные торговые точки, а также оптовая торговля (магазины, кафе, столовые) г.Перми.

Структура управления предприятия представлена на рисунке 2.1..

Структура управления предприятием построена по линейно-функциональному принципу. Данная структура имеет как достоинства, так и недостатки.

К достоинствам линейно-функциональной структуры следует отнести:

- сохранение принципа единоначалия и личной ответственности линейных руководителей;

- профессиональную подготовку управленческих решений;

- экономичность, которая достигается за счет централизации;

- простоту построения и принципиальную прозрачность для персонала.

Сyщecтвенными недостатками данной организационной структуры, характерными для ИП, являются следующие:

- тpyднocти пoддepжaния пocтoянныx взaимocвязeй мeждy paзличными фyнкциoнaльными cлyжбaми;

- oтcyтcтвиe взaимoпoнимaния и eдинcтвa дeйcтвий мeждy фyнкциoнaльными cлyжбaми;

- дyблиpoвaниe и нecoглacoвaннocть yкaзaний и pacпopяжeний, пoлyчaeмыx paбoтникaми, пocкoлькy кaждый фyнкциoнaльный pyкoвoдитeль и cпeциaлизиpoвaннoe пoдpaздeлeниe cтaвят cвoи вoпpocы нa пepвoe мecтo.

Рисунок 2.1. Структура управления ИП

Оперативное управление осуществляет директор – она же индивидуальный предприниматель. Управление производится на основании плановых параметров, устанавливаемых на текущий год, и бухгалтерской отчетности.

Персонал организации подразделяется на следующие категории: административно-управляющий персонал, специалисты, вспомогательный персонал.

Административно-управляющий персонал: директор, гл.бухгалтер, зав. производством мясного и пекарского цехов.

Специалисты: бухгалтерия, технолог, повара, пекарь и др.

Вспомогательный персонал: водители, уборщицы, грузчики и др.

Работниками предприятия являются лица, осуществляющие деятельность на основании заключаемого трудового договора.

Работниками предприятия является граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, исполняющие в порядке, определенном трудовым договором, обязанности по должности за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств предприятия.

Трудовая деятельность на предприятии осуществляется в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами, нормативными правовыми актами органов государственной власти г.Перми и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, уставом предприятия [33, с. 3-15].

2.2. Анализ системы управления персоналом

Кадры являются главным ресурсом любого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособности.

Трудовые ресурсы приводят в движения материально-вещественные элементы производства, создают продукцию, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Кадровыми вопросами на предприятии занимается директор, приемом на работу и оформлением необходимой документации – бухгалтер предприятия.

С целью анализа кадровой политики на предприятии автором настоящей работы были изучены следующие документы предприятия:

1.Положение о персонале;

2.Трудовой договор;

3.Штатное расписание:

4.Рганизационная структура:

5.Должностные инструкции и др.

 Трудовой Договор заключается между работником и индивидуальным предпринимателем, который является работодателем. Договор заключается в соответствии с законодательством Российской Федерации (трудовой кодекс РФ). Основная цель договора – регулирование социально-трудовых отношений работников предприятия. В договоре регламентированы социально-трудовые отношения, режим труда и отдыха, гарантированы оплата труда и занятость, обеспечены социальное и медицинское страхование, социальные льготы и гарантии.

Директор ИП «Николаева» в соответствии с договором обязуется поддерживать на рабочих местах безопасные условия труда в соответствии с действующими трудовыми документами; выделять средства на мероприятия по охране труда, технике безопасности и улучшении санитарно-бытовых условий; своевременно обеспечивать работников организации спецодеждой и обувью.

В свою очередь, трудовой коллектив обязан бережно относиться к сохранению собственности организации, экономно использовать электроэнергию, воду, оказывать содействие организации в поддержании нормальных условий труда, выполнять требования правил охраны труда, техники безопасности и внутреннего трудового распорядка.

В области социальных гарантий работодатель должен своевременно перечислять средства на обязательное медицинское страхование. В пределах располагаемых средств социального страхования работодатель обеспечивают оплату больничных листов, выплаты пособий.

Для усиления материальной заинтересованности работников выполнение планов, повышение эффективности производства, качества работы на предприятии введены систем премирования и вознаграждения по итогам за год (13-ая зарплата), а также другие формы материального поощрения.

Вид, система оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат, соотношение в их размерах между отдельными категориями персонала и др. определены и зафиксированы в договоре.

Кадровая политика строится на принципах полного доверия сотрудникам и предоставления максимальной самостоятельности, в центре управления должен быть человек и его инициатива.

Механизм реализации кадровой политики должен представлять собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем.

Однако при проведении анализа было выявлено, что продекларированная кадровая политика организации является более показательным документом, чем рабочим инструментом управления персоналом на предприятии и формирования корпоративной культуры.

Провозглашенные принципы не соблюдаются на предприятии:

-не существует работы с кадром резервом на предприятии;

-формирование персонала как по профессиональной структуре, так по численности ведется неэффективно;

-стимулирования инициативы, вовлечения в процесс принятия решений не существует;

-функции управления персонала не являются частью стратегии бизнеса.

Политика в области управления персонала должна определять стратегическую роль, цели, задачи, принципы управления персоналом и распространятся на все категории персонала, в ИП «Николаева» данные требования не соблюдаются.

В рассмотрении данной проблемы стоит упомянуть о том, что предприятие ИП «Николаева» в целом является динамично развивающимся предприятием. Однако это отнюдь не означает, что у предприятия всё благополучно в плане расстановки и работы персонала.

С целью более глубокого изучения проблемы проведем анализ структуры персонала ИП «Николаева» и динамики его движения.

Основные данные для анализа представлены в таблице 5.

Из таблицы 5 можно сделать вывод, что организация не полностью обеспечена трудовыми ресурсами, то есть в целом в организации нехватка персонала. В 2008 году штат укомплектован на 96%. В 2007 г. и 2006 г. фактическая численность ниже плановой на 3 и 6 % соответственно.

Таблица 5

Динамика движения персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ | Показатели | 2006 | 2007 | 2008 | 2007 к 2006 в % | 2008 к 2007 в % |
| 11 | Плановая численность персонала | 36 | 36 | 46 | 100,00 | 127,78 |
| 22 | Среднесписочная численность персонала | 34 | 35 | 44 | 102,94 | 125,71 |
| 33 | Излишек (недостаток) персонала по сравнению с планом, % | -0,06 | -0,03 | -0,04 | 50,00 | 156,52 |
| 44 | Количество принятого персонала | 4 | 12 | 11 | 300,00 | 91,67 |
| 55 | Количество уволившихся работников | 3 | 3 | 11 | 100,00 | 366,67 |
| 66 | Количество уволившихся по собственному желанию | 3 | 3 | 11 | 100,00 | 366,67 |
| 77 | Количество работников проработавших весь год (2-5) | 31 | 32 | 33 | 103,23 | 103,13 |
| 88 | Коэффициент оборота по приему рабочих (4/2) | 0,12 | 0,34 | 0,25 | 291,43 | 72,92 |
| 99 | Коэффициент оборота по выбытию (5/2) | 0,09 | 0,09 | 0,25 | 97,14 | 291,67 |
| 110 | Коэффициент текучести кадров (6/2) | 0,09 | 0,09 | 0,25 | 97,14 | 291,67 |
| 111 | Коэффициент постоянства персонала предприятия (2-5/2) | 0,91 | 0,91 | 0,75 | 100,28 | 82,03 |

Среднесписочная численность сотрудников предприятия составила в 2008 г. 44 человек, что на 25,7% больше численности 2007 года (35 человек). Повышение численности сотрудников произошло в связи с открытием цеха полуфабрикатов в 2008 году.

Рисунок 2.2. Изменение среднесписочной численности персонала ИП «Николаева» за 2006 – 2008 гг.

На предприятии высок уровень текучести кадров. Несмотря на то, что коэффициент оборота по приему снизился в 2008 году по сравнению с 2007 годом, произошел рост количества уволившихся работников в 2 раза: в 2007 году 3 человека, в 2008 году 6 человек. Показатель выбытия кадров в 2008 году периоде равен показателю их приёма. Это свидетельствует о неблагополучном положении, сложившемся на предприятии.

Сравнение с 2007 годом показывает, что текучесть кадров возросла почти в 3 раза. Коэффициент текучести кадров в 2008 году равен 25%, нормой же является текучесть кадров в пределах 5%, это говорит о том, что методы отбора, подбора персонала, методы управления персоналом, используемые на предприятии, не удовлетворяют современным требованиям и необходимо их совершенствование.

Коэффициент постоянства кадров средний - 0,75 в 2008 году, что говорит о постоянном обновлении рабочей силы. Следует отметить, что коэффициент постоянности кадров снизился в 2008 году по сравнению с 2007 годом на 18%, что говорит о том, что движение кадров достаточно активное, что негативно сказывается на профессионализме работников.

Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала. Статистическая структура отражает распределение персонала и движение его в разряде категорий и групп должностей. Половозрастная структура персонала (в соответствии с таблицей 6) характеризуется долей лиц в его общей численности (рисунок 2.2.).

##### Таблица 6

Половозрастная структура персонала ИП «Николаева»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Содержание | 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| в % | чел. | в % | чел. | в % | чел. |
| По возрасту, % |
| До 30 лет | 47,1 | 16 | 51,43 | 18 | 52,3 | 23 |
| От 30 до 40 лет | 35,3 | 12 | 34,29 | 12 | 34,1 | 15 |
| От 40 до 50 лет | 11,8 | 4 | 5,71 | 2 | 6,8 | 3 |
| Свыше 50 лет | 5,9 | 2 | 8,57 | 3 | 6,8 | 3 |
|  Итого | 100 | 34 | 100 | 35 | 100 | 44 |
| По полу, %  |
| Мужчины | 9,4 | 3 | 14,3 | 5 | 15,9 | 7 |
| Женщины | 90,6 | 29 | 85,7 | 30 | 84,1 | 37 |
| Итого | 100 | 32 | 100,0 | 35 | 100 | 44 |

Число молодежи с каждым годом увеличивается, в то же время численность персонала в самом работоспособном возрасте от 30 до 40 лет, а также число работников предпенсионного и пенсионного возраста остается примерно на одном уровне. От 40 до 50 лет - плавное уменьшение.

Женщин на предприятии намного больше, чем мужчин, но заметна тенденция увеличения мужчин от года к году.

Профессиональный и образовательный уровень персонала

Одной из составляющих качественной оценки труда является профессионально квалификационная структура кадров. Степень профессиональной и квалификационной пригодности работников играет чрезвычайно важную роль при достижении цели предприятия при выполнении поставленных перед ним задач.

Профессионально-квалификационная структура кадров находит отражение в штатном расписании, документе, ежегодно утверждаемым директором предприятия. Анализ штатного расписания показал, что оплата труда рабочих производится по сдельным расценкам за фактически выполненную работу в зависимости от часов тарифной ставки и количества отработанных часов.

Образовательная структура персонала предприятия по годам представлена в таблице. На рисунке 2.3., 2.4., 2.5. представлена структура персонала по уровню образования в процентах. Можно увидеть, сокращается численность работников со средне-специальным образованием и увеличивается с неполным средним, что негативно сказывается на работе предприятия.

Таблица 7

Структура персонала по уровню образования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2006 | 2007 | 2008 |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| неполное среднее | 4 | 11,8% | 6 | 17,1% | 5 | 11,4% |
| среднее | 12 | 35,3% | 8 | 22,9% | 10 | 22,7% |
| средне-специальное | 13 | 38,2% | 16 | 45,7% | 24 | 54,5% |
| высшее | 5 | 14,7% | 5 | 14,3% | 5 | 11,4% |
| Итого | 34 | 100,0% | 35 | 100,0% | 44 | 100,0% |

Из таблицы 7 видно, что доля работников с высшим образованием в структуре численности персонала сокращается, доля работников со средним образованием остается на уровне 2007 года (примерно 23%). Доля сотрудников с неполным средним выросла в 2006 году по сравнению с 2006-м, однако вернулась к прежнему уровню в 2008 году – 11-12%.

Рисунок 2.3. Структура персонала по уровню образования в 2006 г.

Рисунок 2.4. Структура персонала по уровню образования в 2007 г.

Рисунок 2.5. Структура персонала по уровню образования в 2008 г.

Вывод: Таким образом, можно сделать вывод, что управление персонала, использование кадрового потенциала на предприятии не эффективно. Об этом можно судить по высоким показателям текучести кадров, по недостатку работников нужной квалификации и образования, по тенденциям изменения структуры персонала на предприятии.

В целях выявления причин низкой эффективности использования кадрового потенциала предприятия проведем анализ системы подбора персонала ИП «Николаева».

## 2.3. Анализ системы подбора и отбора кадров

Как было отмечено выше, кадровыми вопросами на предприятии занимается директор, приемом на работу и оформлением необходимой документации – бухгалтер предприятия. Таким образом, на предприятии нет выделенного специалиста по подбору и отбору кадров, что при дальнейшем росте численности персонала может отрицательно сказываться на работе предприятия.

Предприятие стремиться набрать кадры, которые наиболее соответствуют политике, однако не уделяется должное внимание принятию «нужных» сотрудников. Кроме того, в организации подбор кадров осуществляется достаточно продолжительный период времени, что негативно сказывается на трудовом процессе. Отсутствует и политика адаптации вновь принятых сотрудников. Вновь принятых работников необходимо доучивать, представлять им время на адаптацию к конкретным условиям работы на данном предприятии, а в связи с увольнением работников предприятие несет потери, связанные с ранее понесенными им затратами на обучение и удовлетворение некоторых социальных потребностей увольняющих работников.

Планирование персонала в организации фактически отсутствует.

Штатное расписание и фонды оплаты труда утверждаются ежегодно исходя из планов предприятия на следующий год.

Отбор кадров на предприятии осуществляется непосредственно директором предприятия, а также руководителями подразделений, непосредственно для которых подбирается персонал.

Директор предприятия определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить, на основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу. Алгоритм приема новых сотрудников в ИП «Николаева» изображен на рисунке 2.6..

Рисунок 2.6. Схема приёма на работу новых сотрудников

в ИП «Николаева»

Под привлечением персонала понимаются все меры, которые принимаются для своевременного удовлетворения потребностей предприятия в персонале подходящими сотрудниками. Для этого необходимо пройти многоступенчатый процесс планирования. Механизм определения будущей потребности в персонале представлен на рисунке 2.7..

После того, как определена будущая качественная потребность в персонале, необходимо определить требования (квалификацию, знания, способности, поведение и т.п.), которым должны отвечать сотрудники для того, чтобы они могли выполнять свои задачи. Этот процесс также называют определением профиля требований замещаемых рабочих мест

Планирование персонала

нужное количество

нужное качество

 где, с какого момента

сокращение персонала

изыскание персонала извне

изыскание персонала из внутренних резервов

Рисунок 2.7. Планирование персонала в ИП «Николаева»

Прием на работу начинается с определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса в фирме лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается непосредственным руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность.

Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом приступают к привлечению кандидатов, используя несколько методов:

1.Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, сначала пробуют искать среди своих сотрудников, обращаясь к начальникам подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализируя личные дела с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. На предприятии данный метод используется крайне редко.

2.Объявления в средствах массовой информации. Для привлечения кандидатов размещает объявления в специализированных газетах и рубриках. Преимуществом данного метода является широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках.

А недостатком является обратная сторона преимущества: огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.

Подбор кадров производится, преимущественно, по объявлениям в СМИ. К услугам специализированных фирм по подбору персонала ИП не прибегает. В СМИ размещается следующая информация:

- наименование компании;

- наименование вакансии;

- требования;

- функции (для специалистов и руководителей);

- вознаграждения;

- условия работы;

- контактная информация.

Предприятие прибегает к печатным СМИ, как специализированным, так и универсальным:

- «Из рук в Руки»;

* «Ва-Банкъ»;

- «Работа для Вас»;

* «Работа для всех в Перми» и др.

Таким образом, система подбора кадров на предприятии предполагает использование внешних источников, что имеет свои плюсы и минусы.

Таблица 8

Преимущества и недостатки внешнего источника привлечения кадров

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди — новые идеи и приемы работы | Более высокие затраты на привлечение кадровАдаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих |

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – 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. На этом этапе проводятся индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету «идеального» сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, способности адаптироваться в организации и т.д.

На основе собеседований (с директором и начальником подразделения) выбирают кандидата, который наиболее подходит для этой должности.

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.

В данный момент набор персонала для ИП «Николаева» актуален, так как предприятие расширяется, открываются новые направления, для обслуживания которых требуются новые сотрудники, также по причине постоянно существующей «текучки» кадров на предприятии.

Поиск персонала фирмы производится главным образом посредством СМИ. При отборе и оценке кандидатов для работы на предприятии проводится всего собеседование директором, который, как отмечалось выше, частично выполняет функции менеджера по персоналу, а также с непосредственным руководителем принимаемого на работку сотрудника. Собеседование носит неформальный характер и длится примерно 15 минут. В ходе собеседования 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. Изредка замдиректора звонит на предыдущее место работы соискателя для выяснения его характеристик. По результатам личного впечатления директора от собеседования принимается решение о выходе сотрудника на работу или в отказе ему.

В случае если кандидат удовлетворяет предприятие по требованиям, предъявляемым к вакантной должности, производится оформление на работу – осуществляется процесс найма.

Таким образом, на данный момент на предприятии найм персонала происходит по универсальной схеме для всех категорий работников. Для принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

1.Предварительную отборочную беседу.

2.Заполнение бланка заявления.

3.Беседу по найму (интервью).

4.Проверку рекомендаций и послужного списка.

5.Медицинский осмотр.

6.Принятие решения.

 Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету.

Ступень 3. Собеседование с директором, непосредственным руководителем. Получение сведений о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность узнать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Собеседование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности. На данном предприятии стандартизированное собеседование является наиболее значимым методом оценки.

Ступень 4. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения [31, с. 61].

Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, позволяет предварительная оценка результатов отбора и понесенных на него затрат:

Таблица 9

Анализ затрат на осуществление найма специалиста

|  |  |
| --- | --- |
| Метод (ступень) отбора | Затраты |
| 1. Информирование рынка рабочей силы  | 2000 руб.  |
| 2. Предварительная отборочная беседа  | Затраченное время (5 часов на 100 руб.) = 500 руб.  |
| 3 . Заполнение бланка заявления  | Незначительные  |
| 4. Беседа по найму  | Затраченное время (3 часа на 100 руб.) = 300 руб.  |
| 5. Проверка рекомендаций и  послужного списка  | 500 руб.  |
| 6. Медицинский осмотр  | 1000 руб.  |
| 7. Принятие решения и оформление  документов  | Незначительные  |
| Итого  | 4200 руб.  |

На данный момент при невысокой эффективности используемых методов предприятие затрачивает значительные трудовые и денежные ресурсы для формирования персонала. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации :

Таблица 10

Количественная оценка существующей системы набора

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатель | Оценка |
|  1.  | уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;  | Высокий(15-20%) |
| 2. | доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;  | Высокая(57%) |
| 3.  | финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;  | Высокие(4800 руб. на 1 человека) |
| 4.  | уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);  | Средний (единичные случаи) |
| 5.  | уровень ошибок, допускаемых новыми работниками;  | Выше среднего(15% от всех операций) |
| 6.  | количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.  | Среднее(примерно 2 жалобы в месяц) |

Соответственно, на предприятии возникают прямые финансовые потери при ошибках отбора:

- потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкое качество услуг;

- ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности;

- издержки, связанные с прогулами и др.;

- расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Эти расходы включают выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке;

- расходы, связанные с низким качеством отбора, с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

Кроме того, следует учитывать косвенные издержки. Косвенные издержки, связанные с отбором новых работников, не поддаются точной оценке. Одним из отрицательных последствий плохой организации найма и отбора является высокий уровень текучести кадров. Затраты, связанные с высокой текучестью кадров, нельзя игнорировать; это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства клиентов частой сменой кадров, и издержки в виде потерь времени руководителей на поиск и набор новых работников. Очень важная статья непрямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала работой в организации.

При этом следует отметить, что формально процедура отбора, подбора кадров и адаптации новых сотрудников на предприятии не зафиксирована документально. Анкеты, заполняемые сотрудниками при отборе и приеме на работу, включают в себя вопросы, необходимые для ведения учета кадров, а не для выяснения сведений, необходимых для определения квалификации сотрудников, их мотивационного профиля, различных склонностей, необходимых для эффективного принятия решения о найме и в дальнейшем для адаптации сотрудника и его мотивирования к высокопроизводительному труду.

Вывод: Таким образом, используемые методы набора и отбора кадров на предприятии обладают невысокой эффективностью. Неэффективность системы подбора и отбора персонала приводит к тому, что предприятии несет прямые и косвенные финансовые потери, связанные с ошибками отбора.

## 2.4. Недостатки существующей системы набора и отбора кадров на предприятии

Таким образом, при анализе системы набора кадров на предприятии были выявлены следующие недостатки.

Основными в первую очередь можно назвать следующие:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;

- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;

- не разработаны процедуры отбора новых работников;

- используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;

- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;

- не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;

- директор предприятия не уделяет должное внимание принятию «нужных» сотрудников;

- подбор кадров осуществляется достаточно продолжительный период времени, что негативно сказывается на трудовом процессе:

- отсутствует политика адаптации вновь принятых сотрудников, что приводит к высокой текучести персонала;

- в штате организации нет работника, специализирующегося на вопросах поиска и отбора персонала, адаптации и мотивации сотрудников предприятия.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все вышеперечисленные: проблему поиска и отбора новых работников на предприятии пытаются решать бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области. Главное условие эффективности процесса поиска и отбора – это технологичность, то есть наличие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе, отлаженная система хранения информации и открытость для систематического анализа получаемых результатов.

Также следует особо отметить, что ключевым критерием, позволяющим судить о качестве действующей системы поиска и отбора персонала, является та степень, в которой работа в этой области поддерживает выработанную руководством стратегию предприятия и насколько она отвечает ключевым требованиям кадровой политики, реализуемой в организации.

Таким образом, действующая система отбора персонала в ИП «Николаева» требует принятия корректирующих мер, принятие которых позволит значительно улучшить эффективность найма работников.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы подбора кадров на предприятии

Исходя из выявленных в процессе анализа недостатков, предлагаются следующие пути совершенствования системы подбора персонала на предприятии.

Для того чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность, он должен быть взаимоувязан со всеми другими функциями управления персонала [15, с. 89].

Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в контексте работы всей организации.

Основные предпосылки, обеспечивающие эффективность работы по набору и отбору кадров:

* постановка четких целей;
* разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей;
* наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование - это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий систематический подход к подбору и отбору кадров.

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

В целях повышения эффективности процесса подбора персонала необходимо ввести должность специалиста по персоналу, который будет непосредственно заниматься вопросами поиска и отбора персонала, а также отвечать за адаптацию персонала и его мотивирование, что позволит повысить эффективность не только системы отбора персонала, но также системы управления персоналом в целом [16, с. 92].

Специалист по управлению персоналом должен руководствоваться следующими основными положениями:

1.Поиск и отбор не должны рассматриваться изолированно, только как просто поиск подходящего человека для выполнения конкретной работы, они должны вписываться в общий контекст кадрового плана и в существующие программы, реализуемые в сфере управления Персоналом.

2.Необходимо учитывать не только уровень профессиональный компетентности кандидатов, но и то, как новый работник впишется в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу профессионально грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами на работе, с клиентами, с поставщиками, нарушающего сплоченность рабочей группы.

3.Необходимо учитывать все требования трудового законодательства и обеспечить справедливый подход ко всем кандидатам на должность, их равные возможности.

Самое важное, чтобы процесс отбора кадров был систематизирован и стандартизирован. Необходимо создание четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе, отлаженной системы хранения информации и проведение систематического анализа получаемых результатов.

Предлагается создать и ввести в действие «Положение о подборе и адаптации персонала», который бы регламентировал порядок планирования и определения потребностей, поиска, отбора и принятия решения о приеме персонала в число штатных сотрудников предприятия, а также его адаптацию на предприятии. Пример положения представлен в приложении 1.

Кроме этого, для эффективного принятия решения о найме необходимо ввести комплексное тестирование работников, результаты которого не только будут помогать специалисту по персоналу принимать решение о найме на работу нового сотрудника, но и в дальнейшем для разработки методов мотивирования и стимулирования сотрудников, адаптации на новом для него месте работы, обучении. Пример анкеты претендента представлен в приложении 2 [16, с. 93-96].

В основе процесса найма Персонала должен лежать процесс планирования персонала.

В целях планирования найма персонала для выполнения стратегических задач предприятия на следующий год директор предприятия и руководители подразделений при планировании годового бюджета во взаимодействии со специалистом по персоналу составляют годовой план найма персонала.

В случае незапланированной потребности в персонале руководитель подразделения подает обоснование директору предприятия. После обоснования в течение 3-х рабочих дней руководителю подразделения предоставляется мотивированный ответ.

Поиск персонала для всех служб и подразделений осуществляется специалистом по персоналу.

Специалист по персоналу проводит регулярный мониторинг рынка труда в целях получения достоверной информации об уровне и динамике его показателей по персоналу аналогичных профессий и специальностей для повышения эффективности поиска, а также определения уровня компенсаций, формировании поддержания и развития конкурентоспособной системы управления персоналом.

Основанием для поиска и заполнения вакансии является подача в отдел по управлению персоналом согласованной и утвержденной заявки на подбор персонала.

Заявка на подбор персонала подается не позднее 10-ти рабочих дней до момента появления вакансии согласно технологии и срокам закрытия вакансий, за исключением случаев незапланированного увольнения.

Заявки на подбор персонала согласовываются с менеджером по персоналу и утверждаются директором. Все утвержденные заявки регистрируются в журнале регистрации заявок специалистом по персоналу.

В зависимости от сложности выполнения заявки или количества заявок специалист по персоналу используют различные методы поиска персонала.

Необходимо отметить, что в целях сокращения затрат на отбор персонала из внешних источников следует обратить внимание на внутренний отбор [17, с. 54].

Внутренний отбор персонала осуществляется за счет работников организации. Внутренний отбор имеет ряд преимуществ перед внешним:

1.При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в организации, мы имеем дело с работниками, которые хорошо знают цели и ценности организации, а также тех, кто в ней работает, что, безусловно, повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы в новой должности.

2.Такая политика повышает лояльность работающих и стимулирует их к большей отдаче в работе, т.к. обеспечивает их карьерный рост.

3.Внутренний отбор обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний.

 При внутреннем отборе наиболее часто используют такие подходы:

* выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);
* формирование кадрового резерва для выявления потенциальных кандидатов, соответствующих основным требованиям работы в вакантной должности. Организация обучения кадрового резерва, контроль рабочих показателей резервистов и их отношения к работе и к организации – это источники важной информации о перспективных кандидатах на руководящие посты.
* информирование работников организации о вакансиях по конкурсу.

Прием на все вакансии осуществляется только на альтернативной основе, а для специалистов и руководителей только на конкурсной основе (за исключением особо ценных работников, приглашенных на Предприятие из других организаций по согласованию с директором предприятия) [15, с.102].

Основная цель отбора персонала заключается в выборе из всей совокупности претендентов человека в наибольшей степени соответствующего требованиям заявки. Поскольку идеальное совпадение в практике встречается редко, специалист по персоналу стремится к максимально возможному приближению к идеальному профилю требований.

В этих целях на предприятии установлена следующая процедура отбора:

- рассмотрение резюме/первичное собеседование по телефону;

- заполнение анкеты претендента;

- анализ, оценка и отбор анкет;

- индивидуальное стандартизированное собеседование;

- проведение групповой процедуры отбора;

- отбор группы явных претендентов;

- запрос рекомендаций с предыдущих мест работы.

- приглашение на индивидуальное собеседование с руководителем подразделения;

- отбор наилучшего претендента;

- принятие решения о найме, объявление кандидату.

В зависимости от категории вакансии процедура отбора может меняться в сторону уменьшения этапов.

Оценочные мероприятия в процессе отбора (деловые игры, задания, ситуации, экзамены, формат собеседования и т.д.) формируются при активном взаимодействии руководителя подразделения и специалиста по персоналу.

Ответственность за найм персонала несет менеджер по персоналу.

В конкурсе на замещение вакантного места участвует максимальное число кандидатов (не менее 3-х, в зависимости от уровня должности), которые соответствуют профилю вакантной должности.

Все анкеты и резюме кандидатов заносятся в базу данных «Претендент» Предприятия для возможного дальнейшего использования кандидатов для других вакансий [23, с. 34].

База данных формируется в бумажном (анкетном) и электронном виде. Ответственным за ее ведение и сохранность является специалист по персоналу.

Оформление работника на работу

После принятия решения о найме инженер по охране труда определяет в соответствие с должностью перечень вредных условий труда и делает соответствующую запись в анкете претендента.

Специалист по персоналу приглашает кандидата для написания заявления о приеме на работу и выдает кандидату Записку о приеме с отметкой о вредных условиях труда и направляет кандидата на прохождение медицинского осмотра. После предоставления медицинской книжки с отметками всех специалистов и заключением о годности работы на Предприятии специалист отдела управления Персоналом в течение 1 дня производит оформление кандидата на работу [27, с. 7].

Оценка эффективности затрат на найм персонала

Специалист по персоналу ведет отчетность по затраченным денежным средствам на поиск персонала.

Согласно запланированному бюджету отдела по работе с Персоналом по реализации утвержденного плана найма Персонала ежеквартально проводится оценка экономической эффективности рекрутинга.

Ежеквартально специалист по персоналу представляет директору Предприятия отчет о проделанной работе и данные по эффективности затраченных средств на поиск Персонала сопоставленные с планом найма, выполненными заявками и рыночными ценами операторов рекрутинговых услуг [27, с. 8].

## 3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Совершенствование системы найма и отбора персонала в ИП «Николаева» будет способствовать снижению затрат на подбор сотрудников.

Рассчитаем экономический эффект от введения предложенных ранее мероприятий.

Таблица 11

Исходные данные для расчета

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Единицаизмерения | Величина показателя |
| до проведения мероприятий | после проведения мероприятий |
| 1. Затраты на оргнабор  персонала | тыс. руб. | 46200 | 16800 |
| 2. Коэффициент  текучести кадров | - | 0,25 | 0,07 |
| 3. Численность  | чел. | 44 | 45 |
| 4. Уволено, за год | чел. | 11 | 3 |
| 5. Принято, за год | чел. | 11 | 4 |

1.Среднесписочная численность персонала составляет 79 человек.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле:

 (1)

где У – число уволенных сотрудников;

Чср. – среднесписочная численность.



В результате произведенных расчетов коэффициент текучести кадров на ИП «Николаева» составляет 0,07. Коэффициент текучести за прошлый год составил 0,25.

2.Условные затраты на проведение отбора и найма персонала определяются по формуле:

 (2)

где Зо – затраты на отбор;

βизм.ч. – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

βизм.ч. = 45 / 44 = 1,02

3.Условные затраты на набор персонала составят:

 46200 х 0,25

Зо до проведения мероприятий = = 11293,3 руб.

 ,02

 16800х 0,07

Зо после проведения мероприятий = = 1095,1 руб.

 1,02

Условные затраты на проведение найма и отбора по проекту в ИП «Николаева» составят 1095,1 рублей, а условные затраты прошлого периода составили 11293,3 рублей.

4.Текущий годовой экономический эффект от реализации мероприятий составит:

Э = 11293,3 – 61095,1 = 10198,2 руб.

Вывод:

Основными результатами ввода предлагаемой системы отбора и найма персонала являются:

* обеспечение предприятия персоналом способным адаптироваться к организации;
* снижение текучести кадров;
* сокращение числа рабочих, занятых не профилю работы;
* повышение обоснованности кадровых решений о приеме персонала;
* снижение удельного веса персонала, проработавшего на предприятии менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями;
* в результате уменьшатся затраты на найм персонала.

Таким образом, при реализации предложенных мероприятий процесс подбора кадров станет более эффективным и менее затратным, что будет способствовать улучшению работы персонала и предприятия в целом.

# Заключение

В работе были рассмотрены основные теоретические аспекты набора и отбора кадров на предприятии.

Проведён анализ системы подбора кадров на предприятии ИП «Николаева» в результате были выявлены следующие недостатки.

Основными в первую очередь можно назвать следующие:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;

- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;

- не разработаны процедуры отбора новых работников;

- используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;

- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;

- не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;

- директор предприятия не уделяет должное внимание принятию «нужных» сотрудников.

- подбор кадров осуществляется достаточно продолжительный период времени, что негативно сказывается на трудовом процессе.

- отсутствует политика адаптации вновь принятых сотрудников, что приводит к высокой текучести персонала.

- в штате организации нет работника, специализирующегося на вопросах поиска и отбора персонала, адаптации и мотивации сотрудников предприятия.

При этом главная проблема: проблема поиска и отбора новых работников на предприятии пытаются решать бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области.

Исходя из выявленных в процессе анализа недостатков предлагаются следующие пути совершенствования системы подбора персонала на предприятии.

В целях повышения эффективности процесса подбора персонала необходимо ввести должность специалиста по персоналу, который будет непосредственно заниматься вопросами поиска и отбора персонала, а также отвечать за адаптацию персонала и его мотивирование, что позволит повысить эффективность не только системы отбора персонала, но также системы управления персоналом в целом.

Самое важное, чтобы процесс отбора кадров был систематизирован и стандартизирован. Необходимо создание четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе, отлаженной системы хранения информации и проведение систематического анализа получаемых результатов.

Предлагается создать и ввести в действие «Положение о подборе и адаптации персонала», который бы регламентировал порядок планирования и определения потребностей, поиска, отбора и принятия решения о приеме персонала в число штатных сотрудников предприятия, а также его адаптации.

Основными результатами ввода предлагаемой системы отбора и найма персонала являются:

* обеспечение предприятия персоналом способным адаптироваться к организации;
* снижение текучести кадров;
* сокращение числа рабочих, занятых не профилю работы;
* повышение обоснованности кадровых решений о приеме персонала;
* снижение удельного веса персонала, проработавшего на предприятии менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями;
* в результате уменьшатся затраты на найм персонала.

 Текущий годовой экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 10198,2 руб.

Таким образом, при реализации предложенных мероприятий процесс подбора кадров станет более эффективным и менее затратным, что будет способствовать улучшению работы персонала и предприятия в целом.

# Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты:

1. Конституция РФ от 1993 г./Информационный справочник Консультант плюс, 2009 г.
2. Гражданский Кодекс РФ: часть 1 от 21.10.94 г.; часть 2 от 22.12.95 г. (с изменениями и дополнениями) /Информационный справочник Консультант плюс, 2009 г.
3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Информационный справочник Консультант плюс, 2009 г.

Основная литература:

1. Базаров Т. Ю., Управление персоналом. - М.: Академия, 2005.-213с.
2. Балашов Ю.К., Оценка персонала — основа кадровой политики зарубежных фирм. // Кадры предприятия, №10, 2003.-245с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика,2006.-340с.
4. Генкина Б.М. Основы управления персоналом. - М.: Высшая школа, 2006.-119с.
5. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2005.-420с.
6. Егоршин А.П. Основы управление Персоналом: Учебное пособие. Н.Новгород: НИМБ, 2005.-96с.
7. Золотовицкий Р. Десять вопросов управления персоналом. // Управление персоналом. - М; 2004, №8.- 61-63С.
8. Захарова О. Предотвращение конфликтов на стадии отбора.//Кадровый менеджмент, №9, 2005.- 22-24С.
9. Кибанов А.Я. Управление Персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2005.-221с.
10. Костарева А.П. Управление персоналом и кадровая политика предприятия. Пермь, 2004. -234с.
11. Магура М.И. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления кадрами // Управление персоналом.2003. № 10.
12. Магура М.И. Поиск и отбор Персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005.-142с.
13. Магура М.И. Мотивация труда Персонала и эффективность управления.// Управление персоналом. 2004, № 6.
14. Майкл Армстронг. Практика управления человеческими ресурсами./ Перев. с англ. под ред. С.К.Мордвина. СПб: Питер, 2006.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ.. – М.: Дело, 1997.-230с.
16. Морнель Пьер. Технологии эффективного найма. Изд-во «Добрая книга», 2005.-412с.
17. Панкова Н. Как попасть в «десятку» при подборе.// Кадровый менеджмент №3, 2007.-48-50С.
18. Папонова Н. Как мотивировать персонал на достижение целей компании.// "Кадры предприятия", № 10, 2006.-34-45С.
19. Посадсков Е. Стимулирующие системы: опыт и современная практика // Человек и труд. 2004. №4.-76-80С.
20. Ричи Ш., Мартин П./ Управление Персоналом. Перев. с англ. под ред. Е.А.Климова. М.: 2006.-127с.
21. Робертс Гарет. Рекрутмент и отбор. Изд-во «Hippo», 2005 г.
22. Самыгин С.И. и др. Основы управления персоналом – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2002.-480с.
23. Савина И.В. От мотивации к партнерству – идеология XXI века.// Управление Персоналом. 2003, № 6.
24. Спенсер Лайл М., Спенсер Сайн М. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы. Изд-во «Hippo», 2005 г.
25. Управление персоналом и кадровая политика предприятия: Учеб. пособие для студентов экон. факультета / Перм. ун-т. – Пермь, 2003.
26. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2005. – 336 с.
27. Чуев И.А "Потребность предприятия в дополнительном обучении персонала" // Управление персоналом 2005. № 12.,С54-56.,№ 14.,53-64С.
28. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организацией. М.:ЗАО «Бизнес- школа», 2006.
29. Юрасов И.А. Особенности управления российскими социально-трудовыми отношениями на современном этапе.// "Менеджмент в России и за рубежом", № 2, 2007,-127-131С.
30. Программа производственного контроля ИП «Николаева», Пермь 2006
31. Трудовой договор ИП «Николаева»
32. Положения о персонале ИП «Николаева»
33. Штатное расписание ИП «Николаева»

Приложение 1

**ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОЦЕССЕ ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ**

**1. Назначение и область применения**

Цель данного документа:

— регламентировать процесс подбора и адаптации новых сотрудников в подразделения компании;

— обеспечить своевременный и качественный подбор руководителей, специалистов, служащих, рабочих и младшего обслуживающего персонала.

**2. Порядок введения в действие**

Положение распространяется на всю компанию и вводится в действие с момента его утверждения.

**3. Основные положения. Порядок подбора новых сотрудников**

3.1.1. Руководители подразделений представляют специалисту по персоналу заявку на специалиста с обоснованием введения новой вакантной должности, Должностную инструкцию, План введения в должность и Бланк необходимых компетенций для данной должности.

3.1.2. Специалист по персоналу рассматривает заявку, согласовывает Должностную инструкцию (описание рабочего места), План вхождения в должность, Бланк компетенций на вакантное место с руководителем подразделения и передает заявку директору.

В качестве отрицательного результата может быть несогласие директора по персоналу с представленными документами.

3.1.3. Директор компании подтверждает согласие своей подписью на заявке, таким образом, давая распоряжение директору по персоналу об открытии новой должности в Штатном расписании компании.

В качестве отрицательного результата может быть несогласие директора с обоснованием новой должности.

3.1.4. Специалист по персоналу корректирует штатное расписание в соответствии с заявкой на специалиста и начинает проведение конкурса на вакантную должность.

3.1.5. Специалист по персоналу на основании заявки о потребности в специалисте и представленных документов анализирует личностные и квалификационные характеристики предполагаемого кандидата, согласовывает дополнительные требования к новому сотруднику с руководителем подразделения и объявляет конкурс на вакантную должность.

3.1.6. Специалист по персоналу производит первоначальный отбор кандидатов на заявленную вакансию, работая с:

— кадровым резервом компании;

— базой данных кандидатов;

— рекламой, объявлениями (внутренними и внешними);

— учебными заведениями;

— центрами занятости;

— компаниями, занимающимися подбором кадров;

— компьютерными информационными сетями.

3.1.7. Первоначальное собеседование с кандидатом проводит специалист по персоналу на основании фирменной анкеты. Критериями отбора кандидатов являются:

— презентация себя как специалиста в данной области;

— документы (паспорт, документы об образовании, рекомендательные письма);

— уровень заработной платы.

3.1.8. Руководители подразделений Компании определяют квалификацию, мастерство кандидатов.

Отрицательным результатом для кандидата может быть несоответствие его квалификации вакантной должности.

3.1.9. На основании собственных оценок, оценок руководителей подразделений компании и заключения медицинского обследования (в определенных случаях, оговариваемых Трудовым кодексом РФ) менеджер по персоналу ранжирует профили кандидатов и представляет их на согласование генеральному директору компании.

3.1.10. Исполнительный вице-президент компании рассматривает представленные кандидатуры и принимает решение об условиях приема на работу.

В качестве отрицательного результата может быть недоговоренность по существенным условиям труда.

3.1.11. В случае необходимости менеджер по персоналу передает анкету кандидата для проверки в службу безопасности.

В качестве отрицательного результата может быть несоответствие корпоративной философии компании.

**4.2. Порядок оформления новых сотрудников**

4.2.1. На основании принятого решения кандидат заполняет необходимые документы для оформления на работу: заявление о приеме на работу, личную карточку, соглашение о сохранности частной информации и обеспечения коммерческой тайны компании, которые визирует у руководителя подразделения и передает документы, оформленные в соответствии с фирменными стандартами директору по персоналу.

4.2.2. Специалист по персоналу заявление о приеме на работу и отдает указание о подготовке трудового договора и приказа о приеме на работу с учетом всех договоренностей между работодателем и работником, оформленными в соответствии с фирменными стандартами компании.

4.2.3. Ответственное лицо проверяет предоставленные документы: трудовую книжку, документы об образовании, паспорт, военный билет, справку о доходах с последнего места работы (при необходимости), свидетельство государственного пенсионного страхования, ИНН, свидетельство о браке (при необходимости), свидетельство о рождении детей (при необходимости).

4.2.4. Ответственное лицо заносит данные о новом сотруднике на основании документов в базу данных и оформляет трудовой договор в двух экземплярах, приказ о приеме на работу.

4.2.5. Директор компании подписывает экземпляры трудового договора и приказа о приеме на работу.

4.2.6. Ответственное лицо передает в страховую компанию паспортные данные и адрес места проживания сотрудника для оформления обязательного медицинского страхования.

4.2.7. Менеджер по персоналу делает объявление и представляет нового сотрудника персоналу компании, знакомит с Фирменными стандартами компании, Правилами внутреннего трудового распорядка и действующими локальными нормативными актами.

4.2.8. Руководитель подразделения совместно с менеджером по персоналу знакомят нового сотрудника с Должностной инструкцией, Планом вхождения в должность, Бланком необходимых компетенций, предоставляют рабочее место с телефонным справочником компании, определяя срок сдачи входящего зачета и оценки испытательного срока и назначая наставника и (или) куратора от службы персонала.

4.2.9. Контроль за исполнением Плана вхождения в должность и должностных обязанностей в период испытательного срока возлагается на руководителя соответствующего подразделения компании, где работает вновь принятый сотрудник. Входящий зачет и оценка испытательного срока проводится в соответствии с процедурой, узаконенной в компании.

4.2.10. По результатам оценочного собеседования руководитель подразделения совместно с менеджером по персоналу готовит План развития сотрудника в соответствии с фирменными стандартами.

Не выдержавшие испытание могут быть уволены на основании статьи 71 Трудового кодекса РФ.

При отрицательном результате продолжается подбор кандидатов по заявке подразделения на вакантную должность.

4.2.11. Работник, приступивший к работе после окончания испытательного срока, считается постоянным сотрудником.

Приложение 2

**АНКЕТА претендента №**\_\_\_\_\_\_

Вы имеете право не заполнять любые пункты данной анкеты по своему усмотрению. Но для того, чтобы мы смогли оценить Ваши личные и профессиональные качества, Ваш опыт и определить степень их соответствия должности, на которую Вы претендуете, пожалуйста, как можно подробнее сообщите максимально возможную информацию о себе.

1. Ваши фамилия, имя, отчество **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

2. На какую должность Вы претендуете? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Дата рождения \_\_***\_\_/ \_\_\_\_ /\_\_\_\_\_\_\_*** г. Место рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Гражданство\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**5. Паспорт: серия** *\_\_\_\_\_\_\_\_* **№** *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* **Выдан: когда: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Кем***:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

**6. Семейное положение**: [] холост (не замужем) [ ] в браке [ ] разведен(а)

Дети (если есть, укажите количество): [ ] Детей нет, [ ] Дети есть

**7. Адрес прописки:** *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

 **Адрес проживания: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **Телефон дом.: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ службный: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ мобильный: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 Контактный**:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** эл. почта: **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

8. Ваше основное образование: (училище, техникум или высшее учебное заведение)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Годы обучения | Полное название учебного заведения, факультета (отделения) | Форма обучения | Специальность |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**9. Дополнительное образование: (аспирантура, повышение квалификации, курсы, второе образование)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы обучения | Полное название учебного заведения, факультета (отделения) | Форма обучения | Специальность |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**10. Укажите средний балл диплома \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**11.Какими иностранными языками владеете?\***

|  |  |
| --- | --- |
|  Название языка | Степень владения языком (свободно, хорошо, удовлетворительно, плохо)  |
|  Читаю | Говорю | Пишу |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**12. Какими компьютерными программами Вы владеете?\***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

**13. Есть ли у Вас водительские права:** [ ] Нет [ ] Да Категории: А В С D Е

Стаж вождения \_\_\_\_ лет Личный автомо6иль: [ ] Нет [ ] Есть

Можете ли Вы использовать личный автомобиль в служебных целях: [ ] Нет [ ] Да

**14. Военная служба** **(нужное подчеркнуть):**

подлежу призыву, но еще не призывался (дата будущего призыва) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

не подлежу призыву (причина освобождения от срочной службы) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

закончена (период, место прохождения, род войск)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**15. Реальный опыт работы, начиная с последнего места,** (включая совместительство, собственный бизнес), укажите полное наименование организации, в которой Вы работали.

 **Последнее место работы** [ ] Работаю [ ] Уволен(а)

|  |
| --- |
| **Полное название организации** телефон Ф.И.О. Вашего непосредственного руководителя |
| **начало**месяц год | **окончани**емесяц год | **форма работы** (пост/совм.) | **Название должности** | Кол-во подчиненных | Ваш доход в месяц |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Должностные обязанности** (подробно опишите Ваши должностные обязанности, укажите виды товаров и услуг, с которыми приходилось работать)**:** |
| **Конкретные примеры достижений** (объем продаж, осуществление проектов приобретение/совершенствование профессиональных навыков) |  |
| **Причины, побудившие искать другую работу** |  |

**Предыдущие места работы**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Период** | **Название организации,****вид деятельности, телефон** | **Ваша должность** | **Фамилия, имя, отчество руководителя (директора)** | **Зарплата за месяц****(с учетом всех выплат и премий)** | **Причина ухода** |
| **Нача-ло** | **Конец** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**16.Ваше отношение к командировкам** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**17.Ваше отношение к ненормированному рабочему дню** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**18.Как Вы оцениваете Вашу компетентность для работы на предлагаемой должности?**

[ ] Достаточная [ ] Не вполне достаточная [ ] Отсутствие опыта

**19.Когда бы Вы могли приступить к работе?**

[ ]На следующий день [ ] Через неделю [ ]Через 2 недели [ ]через 3-4 недели и более

**20.Есть ли у Вас ограничения по здоровью?** [ ] Да [ ]Нет

**21.Выберите только одно суждение, которое соответствует Вашему мнению:**

[ ]труд – это интересно, но нельзя давать ему мешать остальным делам в жизни

[ ]труд – это дело, чем больше платят, тем больше работаю и делаю

[ ]труд – это призвание, нужно вкладывать в него душу, независимо от оплаты

[ ]труд – вынужденная обязанность, если мог бы, не работал

**22.Какое у Вас хобби (интересы)?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**23.Выберите только одно суждение, которое соответствует Вашему мнению:**

[ ]главное – заработок, но нужно думать и о смысле работы

[ ]главное – смысл работы, но нельзя забывать и о заработке

[ ]главное – заработок, а о смысле работы можно не думать

[ ]главное – работа, на которой я максимально полезен и необходим

**24.Ваши предпочтения по заработной плате (в рублях):**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Минимальный уровень** | **После прохождения испытательного срока** | **Идеальный уровень** |
|  |  |  |

**25.Что Вас больше всего не устраивает (не устраивало) на Вашем последнем месте работы?**

**(можно выбрать несколько вариантов ответа):**

[ ]режим труда (**подчеркните** – сменность/график, командировки/ночные часы работы, мало выходных)

[ ]содержание труда (**подчеркните** – однообразие, нелюбимое дело, не Ваша специальность)

[ ]неучастие в управлении (**подчеркните** – нет свободы действий/полномочий, не продвигают по службе)

[ ]нестабильность (**подчеркните** – нестабильность предприятия, неровное отношение лично к Вам)

[ ]условия труда (**подчеркните** – тепло, воздух, освещенность, отсутствие техники, вредность)

[ ]место расположения работы (**подчеркните** – другой город, далеко от дома, плохой климат)

[ ]отношения с руководством (**подчеркните** – завышенные требования, давление, безразличие)

[ ]отношения с коллегами по работе (**подчеркните** – «подсиживание», конфликты, сплетни, интриги)

[ ]оплата труда(**подчеркните** – величина зарплаты, порядок начисления премий, задержки)

[ ]нехватка социальных гарантий (**подчеркните** – нет больничных, отпусков, «белой» зарплаты)

[ ]смена собственника (**подчеркните** – смена руководства, сокращение штата)

[ ]отсутствие обучения (**подчеркните** – некому/нечему Вас обучать, нет системы обучения)

[ ]отсутствие перспективыразвития(**подчеркните** – у предприятия, лично у Вас)

[ ]плохая организация труда(**подчеркните** – слабая регламентация, квалификация управленцев, нехватка средств)

[ ]все устраивает (устраивало)

**26. К какой категории работников Вы относитесь (или: как Вы привыкли обычно работать)?**

[ ]к работникам, которые часто остаются после работы еще на 2-3 часа поработать

[ ]к работникам, которые работаю по 10 часов в день и иногда выходят на работу в выходные

[ ]к работникам, которые в среднем работают по 8 часов в день

**27.Какие обстоятельства, из перечисленных в таблице лично для Вас являются самыми важными и значимыми при выборе работы (что Вам, прежде всего, нужно от работы)?** Расположите, пожалуйста, все указанные обстоятельства в порядке возрастания по важности для Вас (поставьте в каждой строчке балл) - от 1 до 14 в порядке убывания: 1 – самое важное обстоятельство, 2 – менее важное, 3 – еще менее важное и так далее до 14 (14 – самое неважное обстоятельство):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **что мне больше всего нужно от работы** | **балл** | **что мне больше всего нужно от работы** | **балл** |
| Престиж компании |  | Сложность поставленных задач |  |
| Самостоятельность, ответственность |  | Стабильность, надежность |  |
| Близость работы к дому |  | Высокая интенсивность работы |  |
| Деньги, льготы |  | Хорошие отношения в коллективе |  |
| Приобретение нового опыта и знаний |  | Мобильность, не «сидячая» работа |  |
| Работа в команде |  | Комфортные условия труда |  |
| Карьера  |  | Интересная работа |  |

**28. Из какого источника Вы получили информацию о подборе на данную вакансию?** (название газеты, сайта в Интернете и т.д.)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**29.Укажите, пожалуйста, руководителей или коллег, которые могут дать Вам положительную рекомендацию (указание телефонов обязательно):**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название организации** | **Фамилия, имя, отчество** | **Должность** | **Телефон** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**30.Какими видами деятельности Вы предпочли бы НЕ заниматься:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

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

**31. Желательность служебного роста:**

[ ] Да, обязательно [ ] Да, желательно [ ]Нет [ ] Безразлично

**32. Какой тип карьеры для Вас является наиболее близким** (выберете один тип)**?**

[ ] Материальная [ ] Статусная [ ] Достиженческая

**33. Число Ваших подчиненных, если они были** (максимальное и на последнем месте работы):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| максимальное |  | на последнем месте работы |  | подчиненных не было никогда |  |

**34. Опишите Ваши основные достижения за последние 2 года.**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**35. Какие профессиональные знания Вам необходимы для развития.**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |

**36. Цели профессиональной карьеры.**

|  |
| --- |
| Укажите ближайшие и/или долгосрочные цели, которые Вы хотите достичь в своей профессиональной деятельности |
|  |
|  |
|  |
|  |
| Укажите определяющую, по Вашему мнению, мотивацию Вашей профессиональной деятельности (почему Вы занимаетесь (хотите заниматься), этим видом деятельности) |
|  |
|  |

**37. Место для самопрезентации.**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |

Я, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, подтверждаю, что данные, приведенные мной в этой анкете, являются достоверными. Сведения о себе сообщаю добровольно, без какого-либо принуждения.

*Дата «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_\_года Личная подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

**Благодарим Вас за заполнение анкеты! Она обязательно будет рассмотрена самым тщательным образом.**

\* вопросы в анкете для руководителей и некоторых специалистов (например, бухгалтеров)