МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СИБАГРО-Н», Г.НОВОСИБИРСК)»

Выполнил: студент гр. ЭУз-01
Егорычева Т.В.

Руководитель: к.т.н., доцент
Першина Е.Г.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)

Факультет Заочный
Кафедра «Экономика и управление»

Направление (специальность) 080502
(индекс, название)
«Экономика и управление на предприятии»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа АЭЗ. ВКР. 00. 55. 16

Тема «Совершенствование системы подбора персонала на предприятии (на примере ООО «Сибагро - Н», г.Новосибирск)»

Специальная часть Анализ системы подбора персонала на предприятии

Студент Егорычева Татьяна Валерьевна
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы Е.Г. Першина
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
Теоретический	Е.Г. Першина
Аналитический	Е.Г. Першина
Специальный	Е.Г. Першина
Практический	Е.Г. Першина

Нормоконтролер А.В.Юдакова
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите
Заведующий кафедрой П.В. Масленников
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение вы [illegible]вания
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности ([illegible])

Кафедра «Экономика и управление»

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Масленников П.В.
подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы ЭУз – 01 Егорычевой Татьяне Валерьевне
номер группы, фамилия, имя, отчество

1.Тема «Совершенствование системы подбора персонала на предприятии (на примере ООО «Сибагро - Н», г.Новосибирск)»

Специальная часть Анализ системы подбора персонала на предприятии

утверждена приказом по институту № 321 от 11.04.2016
дата

2.Срок представления работы к защите 22.06.2016
дата

3.Исходные данные к выполнению работы: данные отчета о прохождении преддипломной практики

4.Содержание текстового документа:

Введение: отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования
краткое содержание

4.1 Теоретический: содержит теоретические и методологические аспекты анализа системы управления персонала на предприятии
наименование раздела краткое содержание

4.2. Аналитический: содержит организационно-экономическую характеристику организации, основные ТЭП ПХД и ФС организации за 2012-2014 годы
наименование раздела краткое содержание

4.3 Специальный: содержит факторный анализ системы подбора персонала на предприятии за 2012-2014 годы
наименование раздела краткое содержание

4.4. Практический: содержит возможные мероприятия по совершенствованию системы подбора персонала на предприятии
наименование раздела краткое содержание

4.5 Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования
наименование раздела краткое содержание

4.6. Список литературы
наименование раздела краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные ТЭП ПХД и ФС

5.2 Данные анализа системы подбора персонала предприятия

5.3 Данные анализа системы управления персоналом на предприятии

5.4 Пути совершенствования системы подбора персонала предприятия

5.5

5.6

5.7

5.8

5.9

5.10

6. Консультанты по разделам:

Теоретический	17.04.2016 Е.Г.Першина
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
Аналитический	10.05.2016 Е.Г.Першина
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
Специальный	20.05.2016 Е.Г.Першина
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
Практический	29.05.2016 Е.Г.Першина
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы,
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

17.04.2016 Е.Г.Першина

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания 17.04.2016 Е.Г.Першина

Задание принял к исполнению: 17.04.2016 Т.В.Егорычева

подпись, дата, инициалы, фамилия

В выпускной квалификационной работе на тему: «Совершенствование системы подбора персонала на предприятии» объектом исследования выступает ООО «Сибагро-Н» г. Новосибирск.

Работа состоит из четырех разделов: в первом разделе рассмотрены теоретические аспекты системы подбора и набора персонала на предприятии; во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ основных технико-экономических и финансовых показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия за период 2012-2014 годы. В третьем разделе представлен анализ системы управления персоналом предприятия, его подбора; в четвертом предложены возможные мероприятия по совершенствованию системы подбора и набора персонала.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….....6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ…….8
1.1 Теоретические системы подбора и отбора персонала……8
1.2 Квалифицированный отбор персонала в современную компанию…….24
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «СИБАГРО-Н», КОМПАНИЯ «МИР СПЕЦИЙ»…….....28
2.1 История развития предприятия……...28
2.2 Анализ технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия……...34
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «СИБАГРО-Н», КОМПАНИЯ «МИР СПЕЦИЙ»……...38
3.1 Анализ персонала ООО «Сибагро – Н», компания «Мир специй»…….38
3.2 Анализ системы мотивации персонала ООО «Сибагро-Н»…….33
3.3 Анализ системы подбора персонала на предприятии.....44
4 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ ООО «СИБАГРО-Н», «МИР СПЕЦИЙ»……49
4.1 Совершенствование системы подбора и отбора персонала на предприятии ……..……49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..84
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……88
ПРИЛОЖЕНИЯ…….....91

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире успех организации сильно зависит от сотрудников, работающих в ней. Поэтому все чаще руководство стало уделять больше внимания системе подбора кадров, так как именно на той стадии формируется будущий коллектив, закрываются потребности в персонале, и на данном этапе новые сотрудники формируют свое первоначальное мнение об организации и о людях, работающих в ней. Понятие подбора персонала включает в себя множество аспектов и является функцией системы управления персоналом.

В условиях рыночной экономики одним из главных факторов успеха предприятия является подбор персонала. Основная проблема для руководителей в области управления персоналом - это правильный подбор грамотных и квалифицированных работников для предприятия.

Проблема подбора и отбора персонала предприятий с учетом российской специфики детально исследуется в работах Е.Н. Бельчиковой, И.В. Бизюковой, А.В. Бусыгина, Б.М. Генкина, Г.П. Ежова, О.В. Ижбулатовой, А.М. Лобановой, О.Ю. Минченковой, С.Н. Поленовой.

Отдельные элементы процесса подбора и отбора персонала рассматриваются в исследованиях А.А. Соболевской, П.В. Ушанова, А.В. Шариной и ряда других авторов. Возможности совершенствования процесса подбора и отбора персонала исследуются, в частности, в работах Н.В. Пошерстник, Ю.А. Саликова, Н.В. Самоукиной, О.О. Третьяковой, М.В. Фрунзе, Н.А. Чернявского, С.Я. Юровицкого.

Теоретико-методологической основой исследования являются концептуальные теоретические положения, представленные в современных работах учёных, таких как: Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Курбатова М.Б., Новопашин А.И., Папирян А.Г., Чудновский А.Д., Иванковская Л.В и других.

Цель выпускной квалификационной работы - проанализировать процедуру отбора и подбора персонала в ООО «Сибагро – Н», компания «Мир специй» и предложить рекомендации по совершенствованию.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия позволят усовершенствовать деятельность по подбору персонала, что будет способствовать повышению кадрового потенциала и конкурентоспособности предприятия.

Структура работы включает введение, четыре главы и заключение.

Введение содержит обоснование актуальности темы исследования, характеристику цели, задач, объекта, предмета, практической и теоретической основ, а также описание структуры диплома. В первой главе раскрываются теоретические системы отбора и подбора персонала. Во второй главе указывается Организационно-экономическая характеристика ООО «Сибагро – Н», компания «Мир специй». В третьей главе проведен анализ и система подбора персонала ООО «Сибагро – Н», компания «Мир специй». В четвертой главе излагаются практические предложения по совершенствованию подбора и отбора персонала на предприятии ООО «Сибагро – Н», компания «Мир специй». Заключение содержит ключевые положения изложенной в выпускной квалификационной работе концепции подбора и отбора персонала в ООО «Сибагро – Н», компания «Мир специй».

Построенная таким образом работа позволяет показать всю многогранность управления предприятием на основе совершенствования системы подбора и отбора персонала.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИ

1.1 Теоретические системы подбора и отбора персонала

Подбор персонала - установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации. Как отмечают многие авторы, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности. Осуществляя набор, служба персонала, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть, как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников. Рассмотрим понятие отбор персонала. В настоящее время нет четкого определения понятия отбор персонала ввиду малой проработанности данного вопроса управления персоналом. Дятлов В.А., Травин В.В. в своей работе «Основы кадрового менеджмента» дают следующее определение отбора персонала: «Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого».

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности. Отбор кадров является составной частью подбора персонала. Для того, чтобы построить эффективную систему отбора кадров, прежде всего, важно понять её место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность. Он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы ни превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом. [1]

Основными принципами системы отбора персонала являются:

1. Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности. Отсюда исходит необходимость, во-первых, определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию и формирования личностных требований к нему, во-вторых, выявления того способа поведения и действия кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикомандировать.

2. Отбор претендентов не всегда должен проходить относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность. Из этого следует, что на практике наиболее пригодный кандидат - это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием его желаемого портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик. Многие должности описываются «усредненными требованиями» и поэтому предполагают «только в среднем способных сотрудников».

3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекции или предубеждений. Несознательные предубеждения по отношению к кандидату чаще всего являются следствием так называемых «перенесенных заблуждений» оценщика. К ним относятся образование типичных ошибочных мнений и толкований, согласно которым, единичные физиогномические особенности (например, высокий или низкий лоб) расцениваются как гарантированные признаки определенных способностей или свойств характера.

4. Необходимость принятия во внимание не только уровня профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как они будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация потеряет больше, чем найдет, если наймет на работу квалифицированного кандидата, но не способного установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами и руководителями. [8]

Отбор кадров включает ряд таких функций, как:

1. Планирование персонала.
2. Мониторинг персонала.
3. Формулирование требований к работникам.
4. Определение источников и каналов поиска.

Рассмотрим подробно составляющие системы подбора персонала.

1. Планирование персонала. Необходимость комплексного прогноза потребности в новом персонале очевидна. Понятно, что корректность такого прогноза является относительной, ведь иногда работники переводятся, увольняются в связи с непредвиденными обстоятельствами и т. д. Прогноз потребности в новом персонале на предприятии разрабатывается на основе годового бизнес-плана и бюджета и документально оформляется в виде плана подбора. В плане учитывают и появление новых должностей, и текучесть персонала, и высвобождаемые работники. План подбора является комплексным документом, отражающим вакансии, которые планируется

заполнить, основные каналы поиска, бюджет, затраты времени на поиск и подбор.

Планирование персонала определяется как «процесс обеспечение организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время». По другому определению, планирование персонала - это «система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки». Эти определения взяты из американских источников. Результат разработки наших, отечественных специалистов. «Кадровое планирование - это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально - квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием». [8]

Как видно, зарубежные источники концентрируют внимание главным образом на планировании потребности организации в кадрах, тогда как отечественные принимают это лишь в качестве одного из видов кадрового планирования, выделяя кроме того еще ряд понятий (планирование использования персонала, планирование его обучения и так далее).

Главная задача планирования персонала - это «перевести» имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы.

Недобросовестно выполненное, и тем более - проигнорированное, кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы уже в самое короткое время. [6]

Вряд ли реально выйти на улицу и сразу найти человека, обладающего необходимыми характеристиками. С помощью же эффективного кадрового планирования можно «заполнить» вакантные позиции, а также и уменьшить текучесть кадров, оценивая возможности карьеры специалистов в пределах компании. Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. Чтобы быть эффективным, любой план человеческого ресурса должен быть основан на долговременных планах организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации. При опросе более чем 9000 менеджеров в 60 компаниях выяснилось, что кадровое планирование требует значительного усовершенствования. Реципиенты идентифицировали несколько главных препятствий успешному стратегическому планированию:

1) отказ синхронизировать планирование персонала с циклом стратегического планирования;

2) тенденция планировать в ответ на краткосрочные, текущие проблемы;

3) неадекватная база данных для планирования. [6]

Определение источников и каналов поиска. Определив требования к работникам, HR-служба определяет источники и каналы поиска для каждой из категорий персонала с учетом ее специфики, срочности, стоимости, соотношения спроса и предложения на рынке труда. Это отдельная, достаточно трудоемкая работа. Каналы, безусловно, различны по эффективности и направленности.

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников. Соотношение между широтой использования внешнего и внутреннего отбора (рекрутинга) определяется той кадровой политикой, которая выработана в организации. Внутренний отбор используется для

заполнения вакансий за счет работников организации, при внешнем отборе для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны. Соответственно, различаются и методы, используемые при внешнем и внутреннем отборе. Внешний и внутренний отбор имеют свои преимущества и свои недостатки, и выбор формы отбора будет зависеть от условий, сложившихся в организации, целей, стоящих перед отбором, возможностей организации и др. Многие организации недооценивают возможности, которые открываются в результате поиска наилучших кандидатов для заполнения имеющихся вакансий среди людей, работающих на предприятии. 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 организацию, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы в новой должности.

2. Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует людей к большей отдаче в работе. Внутренний отбор обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний, поскольку, как правило, не требует расходов на такие статьи, как адаптация и обучение.

После определения источников привлечения персонала определяются каналы, через которые будет происходить отбор и найм новых сотрудников. Для каждой категории персонала используется определенная группа каналов поиска, которая для нее наиболее адекватна. Понятно, что рабочих следует искать через одни источники, специалистов - через другие. Каналы также варьируются в зависимости от специализации. Один из традиционных путей поиска - работа с базами данных, например, базой данных «Претендент», которая формируется в отделе управления персоналом на основе полученной ранее информации о кандидатах. Также широко используется работа с вузами, кадровыми агентствами. Как правило, выстраиваются долгосрочные отношения с газетами. Активно используется так называемый «народный

рекрутинг», плакатные объявления, работа с центрами занятости. В последнее время все чаще применяется технология прямого поиска, более известная как хедхантинг (от английского head hunting -- «охота за головами»). Как правило, прямой поиск актуален при подборе топ-менеджеров и управленцев, стоящих на ключевых для бизнеса должностях. Хедхантинг предполагает активные действия менеджеров по персоналу, которые «выходят» на нескольких подходящих по характеристикам кандидатов и вступают с ними в контакт.

Отбор - это взаимодействие с людьми, находящимися в процессе поиска работы, а хедхантинг - «охота» на профессионалов, занимающих ключевое место в компании, как правило, достаточно высоко ценимых и потому не помышляющих о смене места трудовой деятельности. Очевидно, что трудоемкость такого процесса не всегда несопоставима с временными и финансовыми затратами. [7]

Следует учитывать, что при внутреннем отборе используются специфичные каналы, не свойственные внешнему отбору. При внутреннем отборе наиболее часто используются следующие подходы к выявлению подходящих кандидатов:

- выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);

- формирование кадрового резерва, из рядов которого впоследствии могут быть отобраны потенциальные кандидаты, соответствующие основным требованиям работы в вакантной должности. Организация обучения кадрового резерва, контроль рабочих показателей резервистов, их отношение к работе и к организации - это источники важной информации о перспективных кандидатах на руководящие посты;

- организация конкурсов на замещение вакантных должностей и информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе работников предприятия.

После этого начинается процесс отбора. Минимальный набор этапов отбора кадров включает три составляющих: анализ резюме, первый (или формальный) этап собеседования и заключительные переговоры с лучшими кандидатами. Сокращать процедуру отбора не рекомендуется, это могут делать только те работодатели, которые либо подбирают низкоквалифицированный персонал на временные позиции, либо готовы серьезно рисковать.

Первое, что нужно учитывать при подготовке к данному мероприятию, - интервью проходит не только соискатель, но и работодатель. Этот, казалось бы, очевидный момент часто упускается из виду, и многие вопросы кандидатов об организации и конкретной позиции остаются без ответа. Это затрудняет заполнение вакансии и может сказаться на репутации компании на рынке.

Однако перед проведением интервью и собеседований необходимо сократить количество претендентов за счет анализа их резюме, которые они должны выслать. Анализ полученных резюме проводит менеджер по персоналу. Но еще до анализа анкет менеджером по персоналу служба безопасности обязательно проверяет анкетные данные. На этом этапе и даже как можно раньше следует выявить судимых, родственников работников компании (поскольку на многих предприятиях установлены ограничения совместной работы родственников), а также наркоманов, нездоровых психически, представителей религиозных новообразований (агрессивных сект), иные небезопасные категории. Если проверка службой безопасности дает негативные результаты, кандидат может быть отклонен еще до анализа анкеты. Далее руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из кандидатов, предоставивших свои резюме.

В большинстве случаев выбирать следует 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. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К четырем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся:

1. 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 бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов. [7]

2. Анкеты, 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 требуется 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]

3. Собеседования. 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. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, 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 хороша. 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.

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

- Установить взаимопонимание с кандидатом и дать возможность ему почувствовать себя свободно.

- В ходе всего собеседования концентрировать внимание на требованиях к работе.

- Не оценивать по первому впечатлению.

- Подготовить комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Быть, вместе с тем, достаточно гибки, чтобы исследовать другие возникающие вопросы.

4. Центры оценки - оценивается способность к выполнению полного круга должностных обязанностей с помощью методов сложного моделирования ситуаций.

Методы включают роли управляющего и участника собрания, доклады группе слушателей (устно), официальные интервью, тесты по психологии и уровню интеллекта. Чаще всего руководство малой организации ограничивается официальным интервью на основе дифференцированного подхода к каждому кандидату. Одним из побочных явлений субъективного подхода к отбору является проблема последующей адаптации кандидата к требованиям руководителя и требованиям конкретной профессиональной деятельности. Необходимо в достаточно полной мере знать и особенности стиля управления конкретного руководителя, и психологические особенности данного коллектива. Существенной становится проблема представления данных на кандидата независимо от установки значимых лиц (вышестоящий руководитель, будущий руководитель. Общие родственники или знакомые и т.д.).

Технология отбора может быть построена по принципу поиска соответствия способностей и требований деятельности, а может быть построена по принципу определения наличия психологических противопоказаний к данному виду деятельности.

Часть методов диагностики, используемых в традиционной практике тестирования, требует тщательного исследования в связи с изменяющимся отношением к тем нормам, которые были отработаны и применялись еще 10 лет назад. Из выше изложенного вытекает задача создания тестовых центров, функции которых будут сводиться к разработке, подготовке и апробации конкретных методик для отбора персонала на конкретные должности и

направления деятельности, а также разработка сценариев деловых игр для процедур отбора. [4]

На сегодняшний день нет единой стратегии по отбору персонала даже на одинаковые должности, но в разных организациях. Это не означает, что требуется полная унификация разрабатываемых процедур. Основная часть участников опроса отбирает кандидатов по схеме, доставшейся в наследство от традиционных отделов кадров. Большое значение уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы, которые компании черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании. Собеседование, хотя и практикуется большей частью компаний, скорее выполняет все ту же роль формальной процедуры независимо от продолжительности.

Чаще всего в собеседовании участвуют руководители предприятия и линейные менеджеры (непосредственные будущие руководители кандидата). В собеседовании со стороны компании участвуют, как правило, несколько человек. Участие психолога обусловлено необходимостью определения личностных психологических особенностей кандидата, его мотиваций и т.п. характеристик. И справляются они с этой задачей весьма эффективно. Обращает на себя внимание такой факт: эффективность участия в собеседовании начальников отделов кадров (управляющих персоналом) практически совпадает с эффективностью участия в собеседовании руководителей предприятия. И это вполне закономерно, так как опытный кадровик подбирает кандидата под руководителя, зная его предпочтения и взгляды. Практика показывает, что собеседование, проведенное опытным кадровиком, подчас является самым эффективным способом для выявления мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей.

При кажущейся внешней простоте применения собеседование является одним из самых трудоемких процессов, требующим обязательной подготовки проводящего его сотрудника. Для качественного проведения собеседования

понадобятся: анкета претендента и должностная инструкция или квалификационная характеристика.

В ряде компаний используется еще один документ, чаще всего именуемый «схема отбора», в котором описывается порядок проведения собеседования (кто из сотрудников и на каком этапе подключается к проведению собеседования; как распределяются обязанности между сотрудниками компании в целях обеспечения наилучшего подбора специалистов; какие тесты, опросники и деловые игры используются).

Целесообразно разработать также документ, отражающий результаты собеседования. В некоторых компаниях информацию по результатам собеседования включают в бланк анкеты, а иногда выносят в отдельный документ. Для подготовки к собеседованию требуется решить, как интервьюировать кандидатов. Возможно собеседование «один на один» и групповое интервью. После выбора метода проведения собеседования следует определить, где это сделать. Перед интервью необходимо еще раз изучить следующие документы:

- описание работы и должностную инструкцию на объявленную вакансию. Это позволит определить, какие темы, связанные с работой, целесообразно охватить;

- требования к персоналу. На этой основе составляет перечень профессионально важных качеств и характеристик претендента, которые необходимо выявить во время отборочного собеседования.

Для подготовки ответов на вопросы претенденту следует владеть информацией о специфике предлагаемой работы, предлагаемого уровня заработной платы и условий найма. Для проведения отборочного собеседования необходим четко составленный план. Последовательность вопросов может быть такой: личные детали; образование, квалификация, подготовка; опыт работы; планы и стремления.

Для того чтобы сделать процесс отбора наиболее оптимальным, целесообразно использовать различные варианты проведения собеседований,

что предоставит дополнительные возможности для правильной оценки соискателей, а также позволит добиться высоких результатов работы.

По структуре собеседования подразделяют на:

- жесткое (структурированное) - основной чертой данного вида является заранее составленный план, в котором определены темы для разговора и вопросы к соискателю. Такое собеседование рекомендовано для оценки профессиональных навыков. При подготовке вопросов используется должностная инструкция на вакантную должность и в процессе беседы «по пунктам» скрупулезно выясняется соответствие соискателя установленным требованиям;

- свободное (не структурированное) - данный вид собеседования больше напоминает светскую беседу, в которой интервьюеру отводится роль направляющего. Для его проведения обычно намечаются только основные темы. Однако здесь всегда существует вероятность того, что мирный и свободный ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора и, в конечном итоге, интервьюер и соискатель могут остаться с ощущением приятно проведенного времени и большим количеством невыясненных вопросов;

- комбинированное - является оптимальным для наиболее полной оценки соискателя. При заранее разработанном плане появляется возможность оценить профессиональные знания соискателя, навыки в жестко заданных рамках, а в свободной беседе прояснить, какие общечеловеческие ценности признает потенциальный работник.

По форме организации:

1. Индивидуальное собеседование, при котором один интервьюер работает отдельно с каждым новым соискателем, что позволяет установить наиболее прочный контакт. При правильном подходе между ними возникают доверительные отношения, способствующие подробному и тщательному обсуждению всех необходимых тем. Однако здесь возможна ситуация, когда интервьюеры, находясь под впечатлением от предыдущих кандидатов,

неверно, субъективно оценивают очередного соискателя, так как на фоне предшественников он может выглядеть «бледно» или, наоборот, слишком «ярко». Есть еще один момент, о котором часто забывают. На собеседование нередко приходят кандидаты, не совсем соответствующие заявленной должности. Но их навыки и опыт могут быть полезны на других участках работы в компании. Очень важно, чтобы сотрудник, проводящий собеседование, был заранее ориентирован на «параллельный» отбор таких кандидатов, осведомлен о возможных и планируемых изменениях в организации, проинформирован о потребностях различных структурных подразделений в персонале (в том случае, если собеседование проводится не отделом персонала, а, например, линейным менеджером) и не относился к работе слишком «формально». Это позволит не упустить ценного для компании соискателя и, в конечном итоге, сэкономить средства на подборе специалистов разного профиля.

2. Групповое собеседование, при котором с соискателем общаются несколько интервьюеров. Необходимость в проведении группового собеседования может возникнуть тогда, когда вакантная должность подразумевает наличие узкопрофессиональных знаний, которые сотрудник отдела персонала оценить не в состоянии. Для того чтобы удостовериться в наличии у соискателя необходимых знаний, приглашаются специалисты отдела, в который нанимается кандидат. Кроме того, групповое участие в собеседовании предоставляет возможность оценить не только профессиональные, но и личные качества соискателя и снизить вероятность того, что соискатель «не впишется» в новый коллектив.

При планировании данного вида собеседования необходимо четко распределить роли между интервьюерами. Впрочем, в этом случае возможна ситуация, когда собеседование «ведет» один из интервьюеров, а остальные вступают в беседу по мере необходимости при возникновении дополнительных вопросов. Безусловно, собеседование, проводимое сразу несколькими интервьюерами, при правильной его организации позволяет

более точно оценить профессиональные и личностные качества соискателя. При этом снижается вероятность влияния субъективных факторов на принятие решения. На наш взгляд, не всегда целесообразно отрывать от работы ведущих сотрудников отдела, особенно если речь идет о собеседовании с каждым из огромного количества соискателей. Но на конечном этапе, когда нужно выбрать «лучшего из лучших», проведение группового собеседования будет разумным. Во всех видах собеседования используются проективные методики, а также контактные, провоцирующие, информационные вопросы, вопросы-тесты. В процессе собеседования могут быть использованы следующие виды вопросов:

1. Вопросы широкого плана. Их рекомендуется использовать вначале, чтобы «разговорить» претендента. Некоторые вопросы широкого плана затрагивают обширные темы, побуждая претендента говорить пространно. В то же время это дает возможность интервьюеру обратить внимание на те моменты, которые необходимо выяснить.

2. Наводящие вопросы. Их формулировка требует осторожности;

3. Гипотетические вопросы. Рекомендуются использовать для выяснения установок и ценностей претендента. Они позволяют определить его взгляды на те или иные вещи, но их следует задавать как можно реже;

4. Вопросы для получения открытых ответов. Если такие вопросы используются часто, то кандидат может чувствовать себя в состоянии обороны;

5. Вопросы об определенном предмете. Их следует формулировать кратко и не показывать, какой ответ ожидается;

6. Вопросы самооценки. Они могут быть прямыми. В случае косвенного вопроса кандидат всегда дает свою интерпретацию фактов;

7. Вопросы о способностях. При получении ответов с большим количеством технических данных следует попросить разъяснения. Если все-таки в ходе собеседования не получено четкого представления о способностях;

8. Сложные вопросы. Дают время подумать претенденту, но не позволяют интервьюеру четко контролировать ход собеседования;

9. Прямые вопросы;

10. Косвенные вопросы. [2]

Критерии оценки собеседования не должны быть произвольными, случайными, перекрывать друг друга. Напротив, они должны быть исчерпывающими, продуманно сгруппированными и четко отличающимися. Это позволит дать количественную оценку качеств претендентов.

Критерии для принятия решения о способностях претендента, о том, справится ли он с предложенной работой, могут быть сформулированы в виде требований, предъявляемых к персоналу.

Критерии для принятия решения о том, будет ли претендент выполнять работу, более абстрактны (мотивация к выполнению работы, стимулы, преданность делу, усердие, энтузиазм, причины, по которым претендент хочет получить эту работу).

Критерии для принятия решения о том, подходит претендент для работы, определяют, сможет ли уникальный и очень сложный по своим личностным качествам человек хорошо сработаться с уже сформированным коллективом таких же сложных индивидуумов в сложной системе взаимоотношений (организации).

Критериями могут быть: внешний вид, одежда. При этом можно оговорить ряд ограничений и указать в договоре: не курить, женщинам не ходить в коротких юбках, брюках.

1.2 Квалифицированный отбор персонала в современную компанию

Активно используются центры оценки, различного рода опросы, и в частности тестирование. Наиболее популярными при отборе на должности, например, менеджеров и руководителей отделов и оценке профессионально-личностных качеств претендентов стали тесты "на коэффициент интеллекта",

"на агрессивность" и "на конфликтность". Интеллектуальные способности, или (коэффициент интеллекта, точнее - интеллектуальности), можно измерить при помощи ряда тестовых батарей: тестов Г. Айзенка, шкал Д. Векслера, тестов интеллекта Д.М. Кеттелла и др. Пакеты тестов для измерения интеллектуальных способностей имеют множество преимуществ.

Однако имеются множественные ограничения в применении тестов, и в частности тестов интеллектуальных способностей. Во-первых, тесты интеллектуальности дают адекватные результаты лишь при условии учета комплекса социокультурных факторов, повлиявших на развитие испытуемого, а также его хронологического возраста. Во-вторых, результаты тестирования на интеллектуальность должны оцениваться лишь в соответствии со строго нормированными шкалами, разработанными на основе неоднократного (с интервалом в несколько лет) тестирования репрезентативных выборок популяции, к которой принадлежит оцениваемый субъект. В-третьих, успешное прохождение теста на интеллектуальность не может служить гарантией профессиональной пригодности и профессиональной успешности тестируемого. В-четвертых, успешное прохождение теста, в частности теста на интеллектуальность, есть не что иное, как успешное определение и угадывание замысла разработчиков теста, ориентированного на большинство.

Мотивация – одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия. [9] Но в современных условиях достаточно сложно обеспечить необходимый уровень мотивированности персонала. Необходимо грамотно подходить к этому вопросу уже на начальном этапе работы – на этапе подбора кадров. Подбор персонала требуемого профессионально-квалификационного уровня на сегодняшний день является неотъемлемой частью формирования трудового потенциала предприятия. Подбор персонала требуемого профессионально-квалификационного уровня сегодня – неотъемлемая часть формирования трудового потенциала в организации, так как дает ей возможность нанять мотивированного сотрудника для решения поставленных

задач, а не подстраивать систему мотивации под имеющийся кадровый состав. [3]

Выбор методов подбора персонала зависит от различного рода факторов: ситуации на рынке труда, региональной и отраслевой принадлежности организации, ее стратегических и тактических целей, стадии жизненного цикла, особенностей структуры и организационной культуры предприятия, специфики вакантной должности и др. В процессе подбора персонала необходимо оценить уровень профессиональных навыков, умений и знаний соискателя, возможности его потенциала в соответствии с перспективными задачами организации. Это довольно трудоемкий и сложный процесс по ряду причин. [10]

Во-первых, нередко руководители организаций продолжают по-прежнему в процессе подбора персонала опираться на интуицию, рекомендации родственников и партнеров. В результате способность конкретного сотрудника эффективно помочь решению поставленных задач оценивается не адекватно. Во-вторых, отсутствует единая методологическая основа для отдельных технологий или их фрагментов, применяемых при подборе персонала субъектами управления (отделами по работе с персоналом организаций, кадровыми агентствами, частными рекрутерами и пр.). Очевидно, что сама наука управления персоналом достаточно молода, поэтому и проблема подбора персонала, подходы к ее решению не получили еще должного развития. Для более полного понимания методологии подбора персонала следует проанализировать понятийный аппарат науки управления персоналом и ее смежных областей, а также уточнить само понятие подбора персонала. [9] В литературе, посвященной подбору персонала, можно встретить множество определений данного понятия. По Ю. Ожегову и П. Журавлеву подбор персонала можно определить, как процесс изучения кандидатов. Й. Бертхель под подбором понимает процесс принятия решения, в конце которого стоят те кандидаты, которые выявились из круга кандидатов как наиболее квалифицированные. Исходя их данного определения,

классический заключительный этап любого управляемого процесса – принятие решения – здесь выступает в качестве главного, замещая собой все традиционно предшествующие этапы. Поэтому, на наш взгляд, более точное определение, отражающее не только результат, но и сам процесс, следующее: подбор персонала – это процесс, в котором организация отбирает из списка заявителей лицо или лиц, наилучшим образом подходящих по критериям, определенным для вакантной должности. [3]

Подбору персонала как системе присуще наличие связей с внешней средой, поэтому мы можем сказать, что эта система является открытой, искусственно созданной социальной системой. Она также включена в образования более высокого порядка. Ее участие в более разветвленных системах определяет ее функцию, отражающую ее назначение и цели существования. Функция системы задается извне и показывает, какую роль играет данная система в общей, более сложной системе, частью которой она является. Функция системы разбивается на подфункции, выполняемые подсистемами или составляющими. [5]

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО СИБАГРО – Н, КОМПАНИЯ «МИР СПЕЦИЙ»

2.1 История развития предприятия

17 марта 1998 г. – создание ООО Сибагро - Н.

2000г. – создан Цех печати (флексопечать).

2005г. – в связи с переходом из регионального бренда в международный был создан новый Бренд – «Мир Специй», торговая компания международного уровня. Бренд «Сибагро -Н» является научно-производственным. Открытие представительств в 11 городах России от Москвы до Владивостока.

2006г. – создан завод по производству смесей, специй и комплексных функциональных добавок.

2007г. – создан научно-исследовательский отдел, лаборатория и пилотный колбасный цех (экспериментальный).

2008г. – завод сертифицирован по стандарту ISO 2000 (Система Менеджмента Качества - Требование). «Мир Специй» входит в состав Группы Компаний «Сибагро - Н», имеющей многолетний опыт успешной работы и безупречную репутацию крупнейшего российского поставщика ингредиентов и упаковки для пищевой промышленности. Компания «Мир специй» расположена по адресу: г. Новосибирск, Станционная, 60/10, офис 707.

Форма собственности — частная.

Услуги компании.

- Флексопечать.
- Дизайн этикеток.
- Технологическая поддержка для мясоперерабатывающих предприятий.

Основные направления деятельности предприятия.

1. Поставка ингредиентов для мясопереработки, молочного и кондитерского производств:

- ароматы;
- декоративные обсыпки;
- красители;
- маринады;
- вкусоароматические смеси для вареных колбас, сосисок, сарделек, паштетов, ливерных колбас, зельцев и консервов, деликатесов;
- многофункциональные смеси на основе соевого белка;
- функциональные смеси, функциональные смеси на основе гидроколлоидов, функциональные смеси на основе животного белка;
- эмульгаторы.

2. Научно-исследовательская деятельность, разработка новых и инновационных продуктов. Одно из достижений научно - исследовательского отдела – это участие в разработке новых комплексных смесей специй торговой марки «Специкат».

3. Производство этикетки и услуги печати. Компания имеет собственный цех печати и осуществляет услуги печати этикетки, печати на колбасной оболочке, а также услугу по гофрированию колбасной оболочки.

4. Технологическая поддержка и обучение специалистов.

Основные потребители продукции – ведущие производители мясных продуктов, такие как:

- «Российские мясопродукты» (РМП);
- ГК «Таллина»;
- Компания «Ратимир»;
- ГК «Омский бекон»;
- и другие.

Структура холдинга ГК «Мир специй».

1) Сибагро - Н:

- производство смесей, специй и функциональных добавок;

- производство этикетки и флексопечать

2) Мир специй:

- оптовая сеть с представительствами в 5 городах России.

Филиалы Компании и дилеры.

1) «Мир Специй Запад». г. Москва, ул. Годовикова, 9, строение 2, moskow@spiceworld.ru;

2) «Мир Специй Восток». г. Новосибирск, ул. Станционная, 60/10,оф.707. office@sibagro.su;

3) г. Иркутск, ул. Полярная, 201. irkutsk@sibagro.su;

4) г. Владивосток, ул. Волжская, 1 - 9а, 10. vostok@sibagro.su;

5) г. Барнаул, ул. Ползунова, 51. barnaul@sibagro.su

Широкая дилерская сеть: Самара, Ростов-на-Дону, Пермь, Челябинск, Чита, Нижний Новгород, Красноярск, Калининград, Воронеж, Ижевск, Казань, Волгоград, а также дилеры ближнего зарубежья: Киргизия, Монголия, Казахстан.

Достижения, награды.

Компания «Мир Специй» входит в Группу Компаний «Сибагро - Н», неоднократно отмеченную наградами и дипломами престижных российских выставок-ярмарок. В активе Компании – золотые медали за внедрение новейших технологий и прогрессивных идей.

Конкурентные преимущества предприятия.

Новейшие методы и прогрессивные технологии делают процесс производства более экономичным, сохраняя неизменно высокое качество продукта. Один из основных принципов работы компании – индивидуальный подход к каждому клиенту. В любом из многочисленных направлений деятельности компании «Мир Специй» предлагается оптимальное соотношение цены и качества, необходимое клиенту, и удобная форма сотрудничества.

Организационная и производственная структуры компании «Мир специй» представлены на рисунках 1, 2.

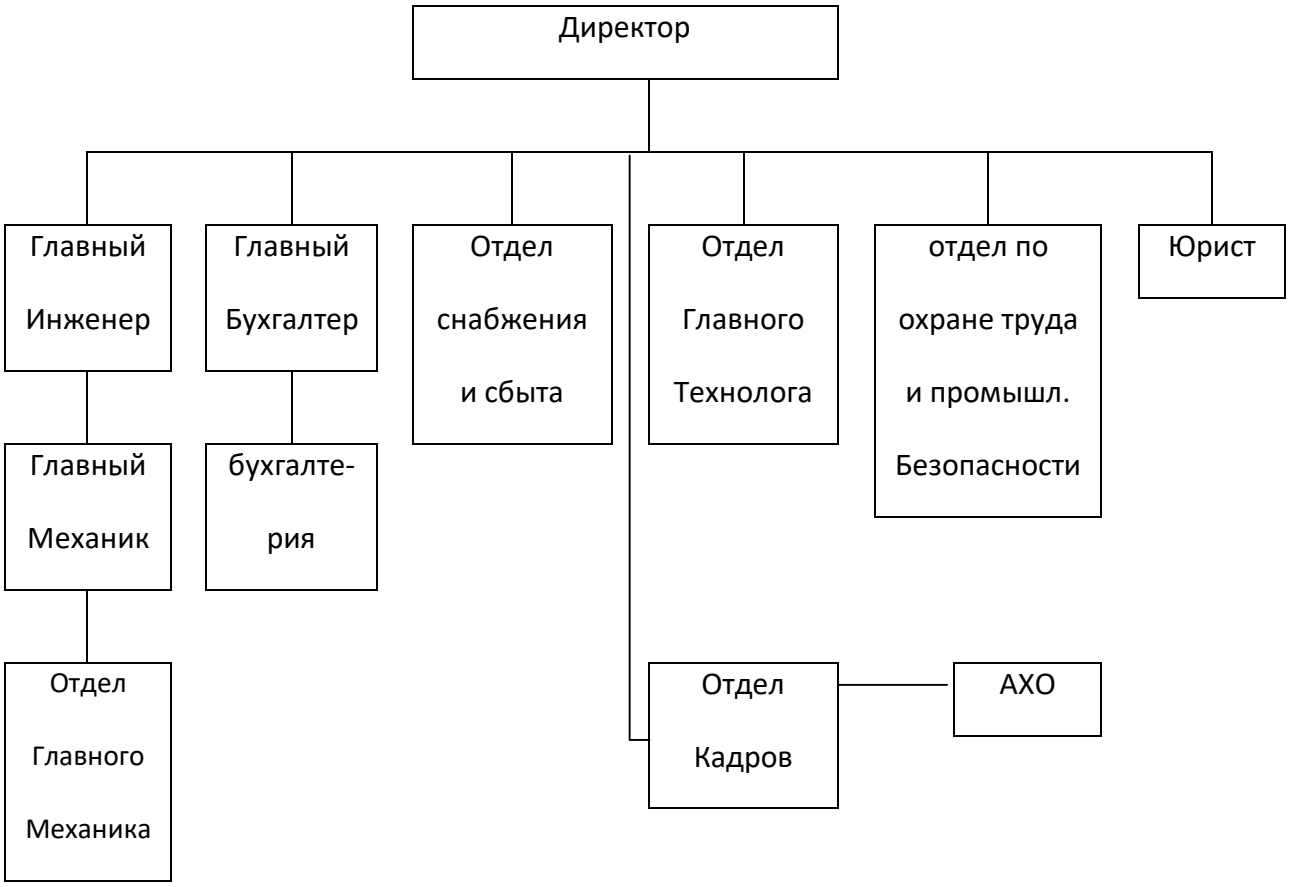

Рисунок 1 - Организационная структура компании «Мир специй»

Организационная структура управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

В компании «Мир специй» линейно-функциональная структура. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы.

Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

Структура организации – логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей (снабжение, сбыт, финансы, кадры и

т.д.), построенных таким образом, чтобы эффективно достигать целей организации.

Во главе компании «Мир специй» стоит директор. В непосредственном подчинении у директора находятся:

- главный инженер;
- главный бухгалтер;
- главный технолог;
- юрист;
- начальник отдела снабжения и сбыта;
- начальник отдела по охране труда и промышленной безопасности,
- начальник отдела кадров;
- начальник АХО.

В функции директора входят:

- общее руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности организации;
- обеспечение выполнения всех принимаемых организацией обязательств;
- создание условий для внедрения новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда;
- принятие мер по обеспечению здоровых и безопасных условий труда;
- защита имущественных интересов компании в суде, органах государственной власти.

Бухгалтерия занимается ведением учетно-отчетной документации, оформлением накладных, учетом основных средств, составлением годовой бухгалтерской отчетности.

Отдел снабжения и сбыта занимается обеспечением сырьем, материалами и прочими товарно-материальными ценностями, реализацией готовой продукции.

Служба главного инженера обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производств; обеспечивает эффективность проектных решений; техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования.

Отдел главного технолога занимается разработкой и внедрением наиболее прогрессивных технологических процессов, осуществляет контроль за соблюдением технологической дисциплины.

Отдел кадров осуществляет подбор персонала и прочую работу с персоналом в соответствии с направлениями кадровой политики.

Отдел по охране труда и промышленной безопасности организует работу по обеспечению выполнения работниками требований промышленной безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды; участвует в расследовании аварий и несчастных случаев на производстве.

Юрист осуществляет разработку учредительных документов, составление и регистрацию договоров, организует работу по обеспечению организации нормативно-правовыми документами, необходимыми для деятельности организации.

Административно-хозяйственный отдел занимает делопроизводством и хозяйственным обеспечением управления организации.

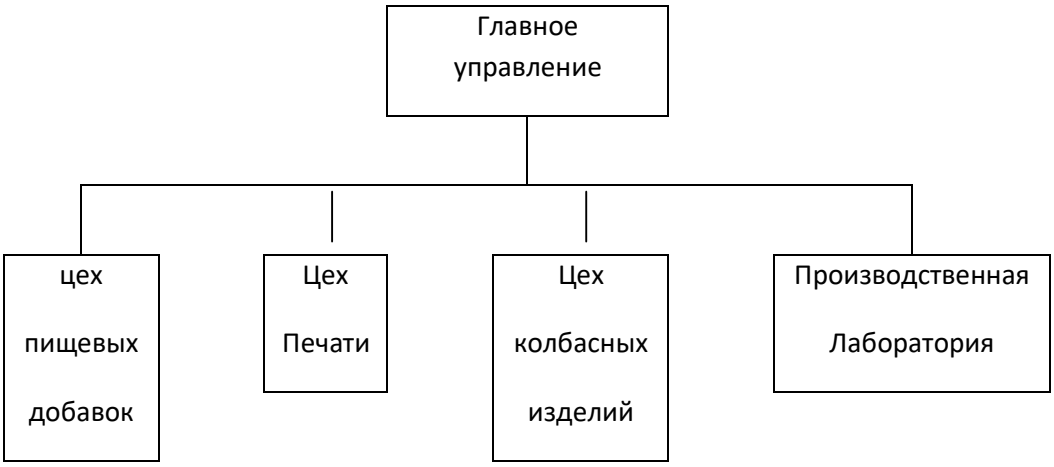

Рисунок 2 – Производственная структура компании «Мир специй»

В производственную структуру компании «Мир специй» входит главное управление, в его функции входит управление производственными цехами:

- пищевых добавок (эмульгаторы, красители);
- печати (на колбасной и мясной оболочке);
- колбасных изделий (сардельки, сосиски);
- производственной лабораторией (исследуют, анализируют).

Главное управление осуществляет также координацию и контроль за деятельностью производственных цехов.

2.2 Анализ основных производственно-экономических показателей деятельности компании «Мир специй»

Динамика экономических показателей компании «Мир специй» за 2012 - 2014 годы показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика экономических показателей компании «Мир специй» за 2012 - 2014 гг.

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	2013-2012,%	2014-2013,%	2014-2012,%
1	2	3	4	5	6	7
1.Объем товарной продукции, т. в т.ч.: - специи - колбасные изделия - печатная продукция.	92374 77951 484270	99764 85746 469085	106747 90033 457815	108,0 110,0 96,9	107,0 105,0 97,6	115,6 115,5 94,5
2. Выручка, тыс.руб.	284170	309029	654595	108,7	211,8	230,4
3. Себестоимость продаж, тыс.руб.	282768	306226	650728	108,3	212,5	230,3
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	524	1322	1547	252,3	117,0	295,2
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	878	1481	2320	168,7	156,7	264,2
6. Рентабельность продукции, %	0,31	0,48	0,36	154,8	75,0	116,1
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	- 480	889	1859	-	209,1	-

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
8. Среднесписочная численность ППП, чел.	97	99	100	102,1	101,0	103,1
9. Выработка одного работника ППП, тыс.руб.	2929,6	3121,5	6546	106,6	209,7	223,4
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	21653	22510	23341	104,0	103,7	107,8
11. Среднемесячная заработная плата работника ППП, тыс.руб.	18602	18948	19451	101,9	102,7	104,6
12. Среднегодовая стоимость собственного капитала, т.руб.	1211	2100	3959	173,4	188,5	326,9
13. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов, т.руб.	16	7	50	43,8	714,3	312,5
14. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	16	7	50	43,8	714,3	312,5
15. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	139176	143136	116360	102,8	81,3	83,6
16. Фондоотдача, руб.	17760,6	44147	13092	248,6	29,7	73,7
17.Фондовооруженность работника ППП, тыс.руб.	0,16	0,07	0,5	43,8	714,3	312,5
18. Коэффициент независимости	0,01	0,014	0,034	140,0	242,8	340,0
19. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,01	0,014	0,033	140,0	242,7	340,0
20. Коэффициент текущей ликвидности	0,26	0,25	0,25	96,2	100,0	96,2
21. Коэффициент восстановления платежеспособности	-	-	-	-	-	-

Из таблицы 1 видно, что выручка от продажи в 2014 году по сравнению с 2013 годом возросла в 2,1 раза, а по сравнению с 2012 годом в 2,3 раза. Эта положительная динамика обусловлена тем, что за анализируемый период было

больше произведено специй в 1,2 раза, колбасных изделий в 1,2 раза, по печатной продукции наблюдалось незначительное снижение на 5,5%.

Прибыль от продаж в 2014 году составила 2320 тыс.руб., что по сравнению с 2013 годом больше в 1,6 раза, а по сравнению с 2012 годом в 2,6 раза.

Прочая деятельность оказала отрицательное влияние. За счет чего чистая прибыль в 2014 году снизилась до 1859 тыс.руб., но по сравнению с 2013 годом наблюдался рост в 2,1 раза.

Среднесписочная численность за анализируемый период изменялась незначительно: с 97 чел. в 2012 году до 100 чел. в 2014 году или на 3%. При этом среднемесячная заработная плата возросла с 18602 руб. в 2012 году до 19451 руб. в 2014 году или на 4,6%.

Положительным фактором является рост производительности труда с 2929,6 тыс.руб./чел. в 2012 году до 6546 тыс.руб./чел. в 2014 году или в 2,2 раза.

Темп роста производительности труда (223,4%) опережает темп роста заработной платы (104,6%), что свидетельствует о правильном соотношении между мерой труда и потребления.

Динамика среднегодовой стоимости собственного капитала положительна – за период 2012-2014 гг. рост в 3,3 раза.

Среднегодовая стоимость основных фондов возросла с 16 тыс.руб. до 50 тыс.руб. или в 3,1 раза за 2012-2014 гг.

Среднегодовая стоимость оборотных средств за 2012-2014 гг. снизилась со 139176 тыс.руб до 11660 тыс.руб. или на 16,4%.

Показатель фондоотдачи имеет тенденцию к снижению – с 17760,6 руб./руб. в 2012 году до 13092 руб./руб. в 2-014 году или на 26,3%. Это снижение произошло за счет того, что темп роста выручки (230,3%) ниже темпа роста среднегодовой стоимость основных средств (312,5%).

Показатель фондовооруженности работника имеет тенденцию к росту с 0,16 тыс.руб./чел. в 2012 году до 0,5 тыс.руб./чел. в 2014 году или на 212,5%.

Этот рост произошел за счет того, что темп роста среднегодовой стоимости основных фондов (312%) выше темпа роста среднесписочной численности работников (103,1%).

Коэффициент финансовой устойчивости и платежеспособности приняли значение ниже нормативного. Так, коэффициент независимости, при нормативном значение 0,5, в 2014 году составил 0,034.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами, при нормативном значении ≥0,1, принял в 2014 году значение 0,033. Это свидетельствует о том, что у организации недостаточно собственных средств и она вынуждена прибегать к заемным средствам, т.е. она финансово неустойчива.

Коэффициент текущей ликвидности, при нормативном значении ≥2, составил в 2014 году 0,25, т.е. у организации недостаточно ликвидных средств для погашения текущих обязательств.

Коэффициент восстановления платежеспособности принял значение 0,25, т.е. <1. Из чего можно сделать вывод, что организация в ближайшие 6 месяцев не сможет восстановить свою платежеспособность.

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «СИБАГРО-Н», КОМППАНИЯ «МИР СПЕЦИЙ»

3.1 Анализ персонала ООО «Сибагро – Н», компания «Мир специй»

Одной из основных задач анализа является изучение обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям.

Данные таблицы 3.1 свидетельствуют о том, что среднесписочная численность работников учреждения практически не меняется в течение трех лет.

В целом предприятие обеспечено трудовыми ресурсами на должном уровне и структура распределения работников по группам соответствует его потребностям.

Основную долю в структуре работающих занимают квалифицированные работники. Это свидетельствует о том, что организация обеспечена работниками для осуществления основной своей деятельности.

Для характеристики движения рабочей силы в данной организации необходимо проанализировать динамику следующих показателей:

<u>Коэффициент оборота по приему:</u>

$$\text{Кор} = \frac{\text{Кпр}}{\text{Счп}} \qquad (3.1)$$

где Кор – коэффициент оборота по приему;

Кпр – количество принятых работников;

Счп – среднесписочная численность персонала.

2012 год Кор = 12/97 = 0,124

2013 год Кор = 15/99 = 0,152

2014 год Кор = 12/100 = 0,12

Коэффициент оборота по выбытию:

$$Кв = \frac{Кур}{Счр} \quad (3.2)$$

где Кв – коэффициент оборота по выбытию;

Кур – количество убывших работников;

Счр – среднесписочная численность персонала.

2012 год Кв = 22/97 = 0,23

2013 год Кв = 13/99 = 0,13

2014 год Кв = 11/100 = 0,11

Коэффициент текучести кадров:

$$Ктк = \frac{Ксжин}{Счп} \quad (3.3)$$

где Ктк - коэффициент текучести кадров;

Ксжин - кол-во уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

Счр – среднесписочная численность персонала.

2012 год Ктк = 22/97 = 0,23

2013 год Ктк = 13/99 = 0,13

2014 год Ктк = 11/100 = 0,11

Таблица 3.1 - Движение рабочей силы в ООО «Сибагро-Н»»

Показатель	Значение показателя		
	2012	2013	2014
1. Принято на работу чел. Всего	12	15	12
2. Уволено работников чел. Всего	22	13	11
3. Количество работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины	22	13	11
4. Коэффициент оборота по приему	0,124	0,152	0,12
5. Коэффициент оборота по выбытию	0,23	0,13	0,11
6. Коэффициент текучести кадров	0,23	0,13	0,11
7.Среднесписочная численность персонала	97	99	100

Данные показатели свидетельствуют о том, что на предприятии наблюдается невысокий показатель коэффициента текучести кадров.

Таблица 3.2 - Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

Показатели	Численность на конец 2012 г.	Численность на конец 2013 г.	Численность на конец 2014 г.
1	2	3	4
1. По возрасту:			
18-24	3	5	5
25-30	18	21	20
31-39	42	47	49
40 и старше	34	26	26
ИТОГО:	97	99	100
2. По полу:			
Мужчины	20	22	26
Женщины	77	77	74
ИТОГО:	97	99	100
3.По образованию:			
Среднее	12	14	14
Средне Специальное	57	59	57

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
Высшее	30	26	29
ИТОГО:	97	99	100
4.По трудовому стажу, лет.			
До 5 лет	32	34	36
от 5 и более	65	65	64
ИТОГО:	97	99	100

Данные таблицы свидетельствуют о следующем качественном составе трудовых ресурсов.

В компании «Мир специй» в 2014 году в составе трудовых ресурсов преобладают работники в возрасте от 31 до 39 лет (49%), существенный удельный вес составляют работники старше 40 лет (26%).

В составе работников женщины составляют существенную долю (74%).

Работники с трудовым стажем от 5 лет и более занимают 64%.

По уровню образования наибольший удельный вес занимают работники, имеющие среднее специальное образование (57%); существенную долю занимают работники, имеющие высшее образование (29%); среднее образование имеют 14% работников. Из анализа качественного состава трудовых ресурсов можно сделать вывод, что в организации преобладают работники с высоким кадровым потенциалом.

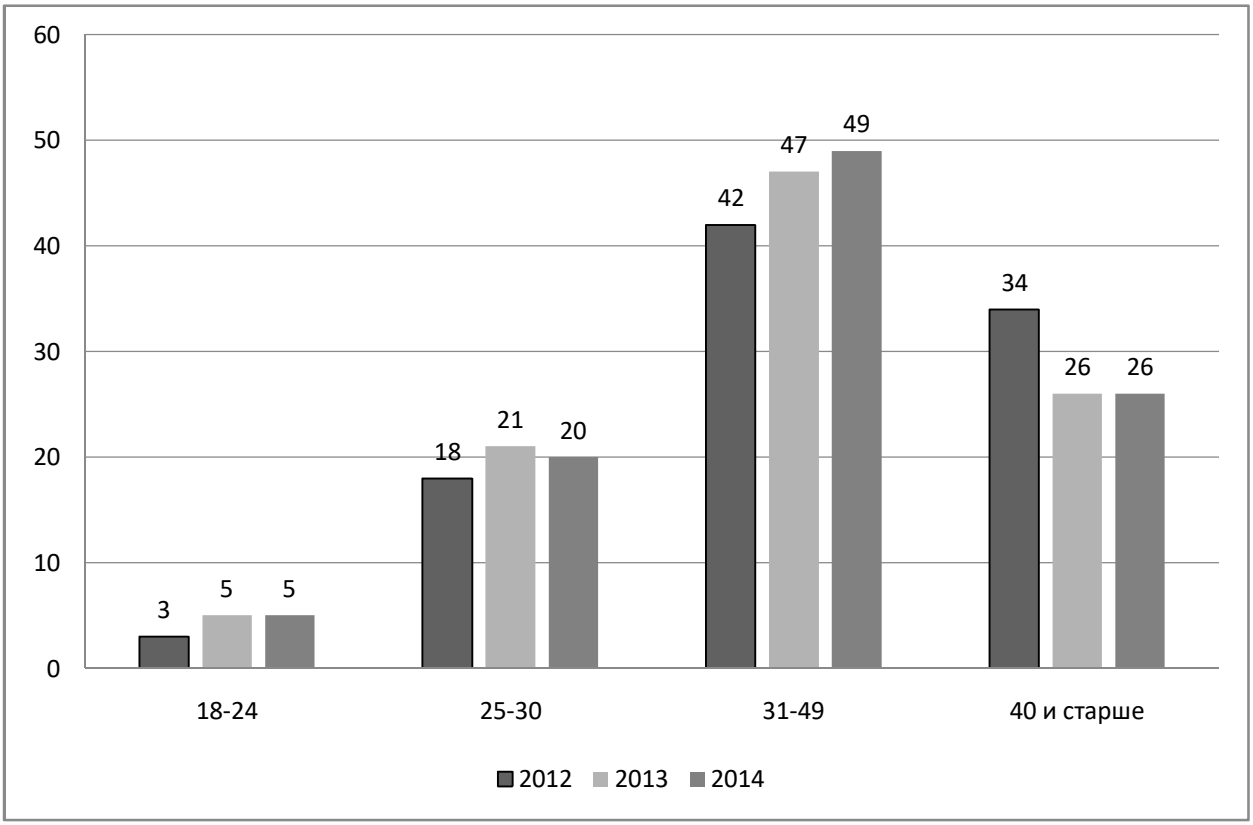

Рисунок 3.1 – Состав персонала по возрасту

Качественный состав персонала по образованию представлен на рисунке 3.2.

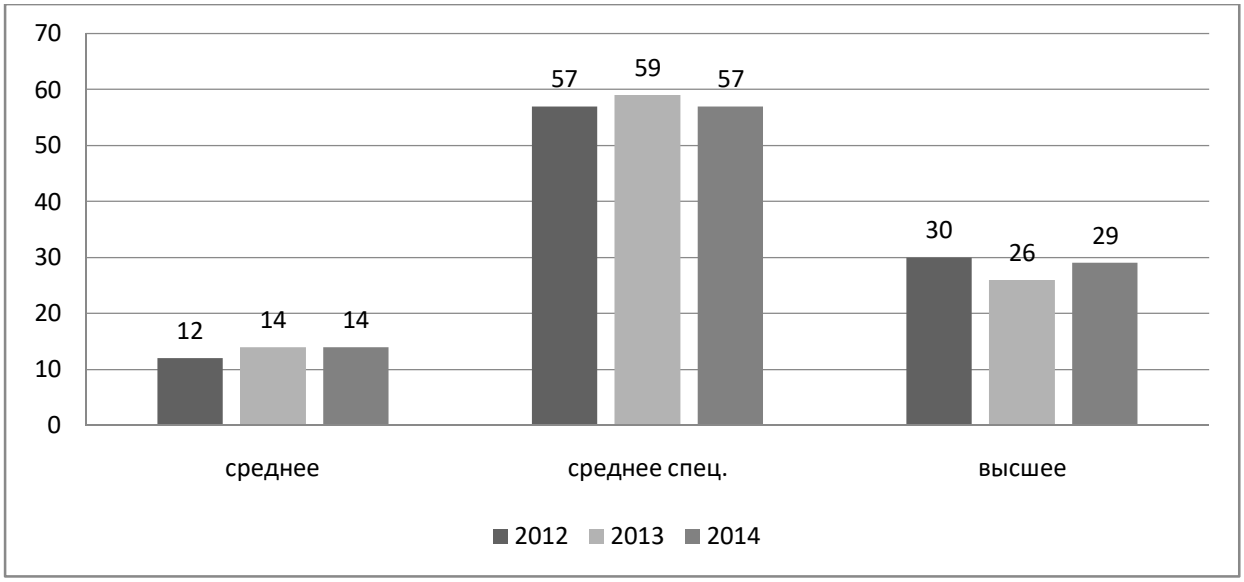

Рисунок 3.2 – Состав персонала по уровню образования

По половому признаку состав предприятия представлен на рисунке 3.3.

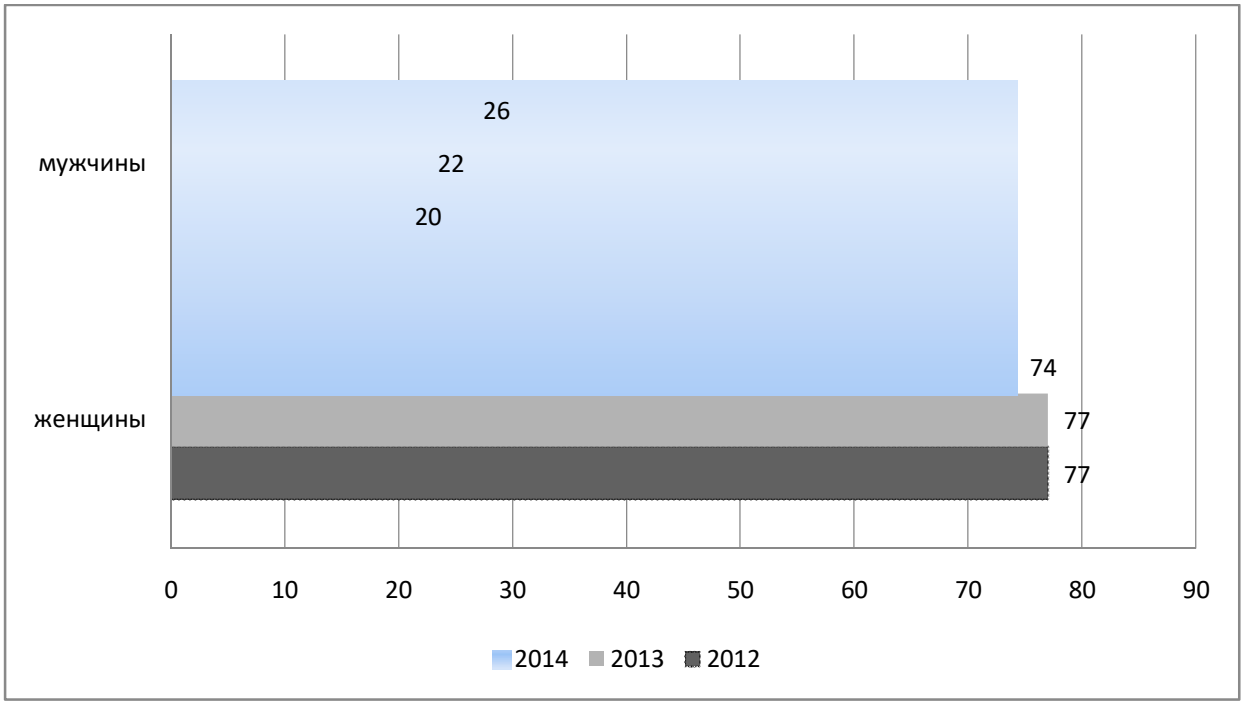

Рисунок 3.3 – Состав персонала по половому признаку

Среди всех работников подавляющее большинство - женщины. Следует отметить, что значительная доля всех работников имеет среднее специальное или высшее образование.

3.2 Анализ системы мотивации персонала ООО «Сибагро-Н»

В управлении персоналом на предприятии применяются следующие группы методов:

Административно- организационные методы управления:

1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций, устава;

2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления:

1.Заработная плата - представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность организации. В рассматриваемой организации используется повременная форма оплаты труда, т.е. уровень оплаты труда связывается с продолжительностью затраченного времени на работу, а также от квалификации работника и условий труда. Ручной труд возможно измерить и контролировать его качество, поэтому такая форма оплаты труда является предпочтительной для завода. Базируется на тарифных ставках и разрядах работников. Недостатками являются низкий уровень стимулирования. Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника, а если она низкая, то и мотивация труда будет снижаться.

2. На предприятии существует система премирования. Премиальная надбавка в соответствии с заслугами работника исчисляется по единой методике (на основе трудового стажа). Преимущества: стимулирует значимые показатели производительности труда, способствует взаимодействию между работниками. Недостатки: трудно сформулировать общую методику.

Социально-психологические методы управления:

1.Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации праздников для сотрудников и их детей.

3.Личный пример руководителя своим подчиненным, также является социально-психологическим методом управления мотивацией труда персонала. По данным опроса работников данного завода директор обладает всеми качествами (профессиональными, личностными, деловыми), присущими хорошему руководителю, а именно: высокий уровень

образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей сфере деятельности и смежных с ней; широта взглядов, эрудиция; поиск новых форм и методов работы; честность; справедливость, отзывчивость, заботливость, доброжелательное отношение к людям; умение организовать деятельность подчиненных, обеспечить ее всем необходимым, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение, требовательность; контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения; умение управлять собой, своим поведением, отношениями с окружающими.

3.3 Анализ системы подбора персонала на предприятии

Немаловажным элементом кадрового планирования на предприятии является подбор и отбор персонала и используемые при этом методы. Подбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа проводится буквально по всем специальностям. 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.

В процедуре подбора персонала в ООО «Сибагро-Н» используется внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны.

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. «Старый» сотрудник уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и желание каждого работника двигаться по служебной лестнице.

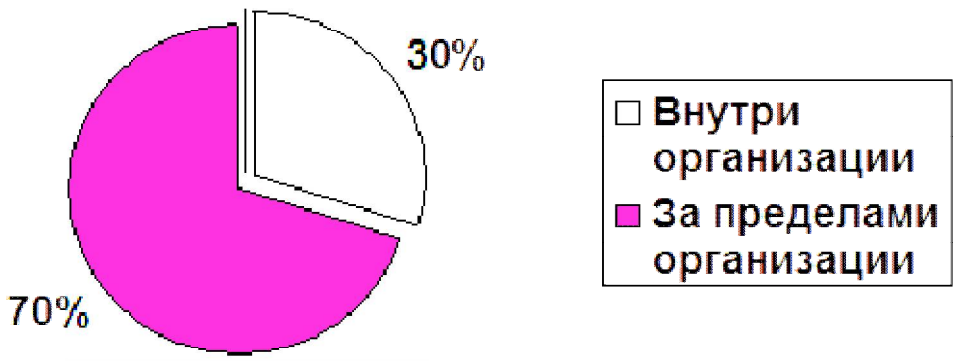

Рисунок 3.4 - Внутренние и внешние рынки рабочей силы ООО «Сибагро-Н»

По данным рисунка 3.4 видно, что основная часть персонала на предприятии набирается за пределами организации, это 70% от общей численности, сюда же относится набор нового персонала уже через сотрудников гостиницы, по их рекомендациям, и всего 30% набирается внутри гостиницы, за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице, по причине увольнения или ухода на пенсию.

Анализ источников набора персонала показал, что 42% - набор по знакомству через работников предприятия, 35% - газеты и журналы, через интернет – 20%, и всего лишь 3% через кадровые агентства. Такой малый процент связан возможно с достаточно высокой стоимостью услуг кадровых агентств.

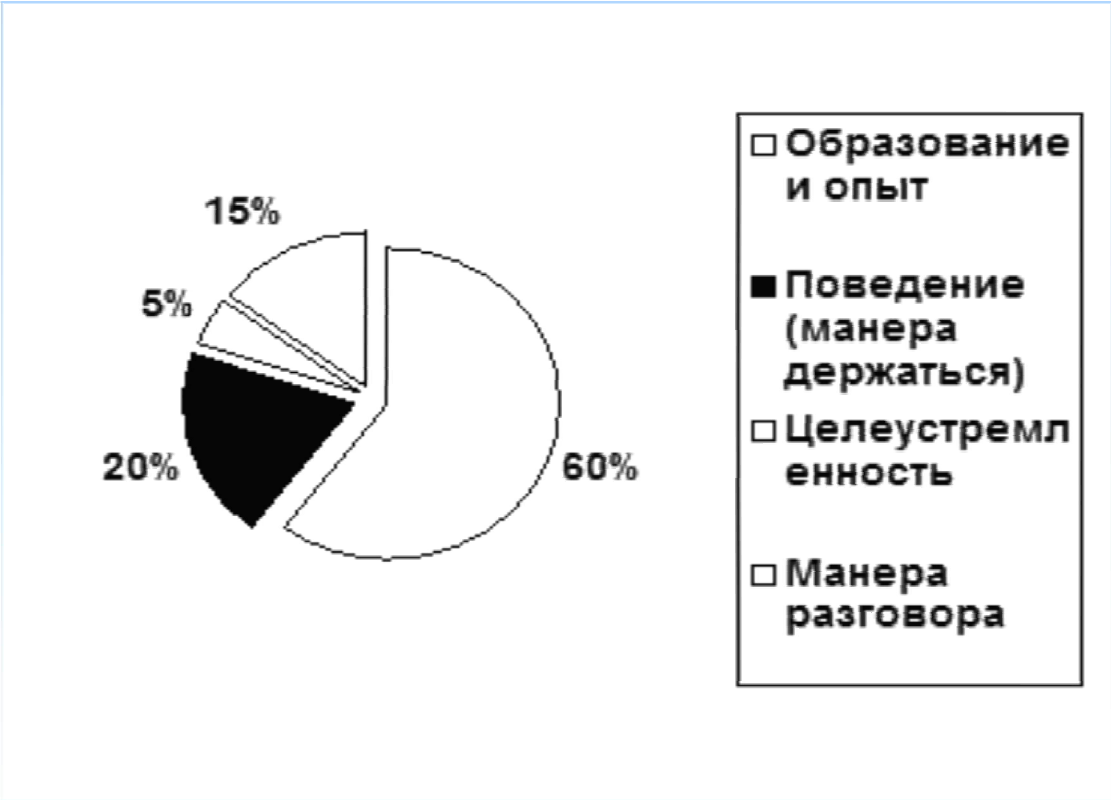

Рисунок 3.5 - Критерии отбора персонала в ООО «Сибагро-Н»

По данным рисунка 3.5, видно, что основным и главным критерием отбора персонала в ООО «Сибагро-Н» является образование и производственный опыт – 60%, 20% - это поведение (манера держаться), целеустремленность – 5%, и 15% - манера разговора. Проанализировав данную диаграмму, можно сделать вывод, что образование и опыт является на сегодняшний день в гостинице самым актуальным критерием при отборе кадров.

Первичная подготовка отобранных сотрудников в ООО «Сибагро-Н» осуществляется методом четырехступенчатого обучения:

Первая ступень – ПОДГОТОВКА. На этом этапе инструктор – специально обученный сотрудник для подготовки кадров (из числа наиболее опытных и коммуникабельных работников) знакомится с вновь прибывшими работниками, подготавливает их психологически, создает непринужденную и дружественную атмосферу.

Вторая ступень – ПРЕДСТАВЛЕНИЕ. На этом этапе инструктор знакомит обучающихся с внутренним строением гостиницы, организацией служебных помещений, показывает основные службы и помещения и коротко объясняет, какие функции на каких из них выполняют работники гостиницы.

Третья ступень – ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ. Этот этап обычно проводится в помещении комнаты отдыха, оборудованной видео техникой. Обучающиеся получают глубокие теоретические знания в области трудовой дисциплины, техники безопасности труда. Инструктор подробно объясняет каждую производственную ступень отдельно, демонстрирует обучающие видео фильмы.

Четвертая ступень – ПРАКТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ. На этом этапе обучающиеся получают практические навыки работы в определенных службах отеля. Инструктор показывает и объясняет (до 90% информации запоминается при использовании этого приема). Затем обучающиеся пробуют работать сами, а инструктор обращает внимание на их ошибки, объясняет почему они происходят и как их устранить.

Анализ методов профессионального обучения на предприятии показал, что 40% обучения происходят на рабочем месте, сюда относятся инструктаж старшего по обучению, самостоятельное обучение, ученичество и наставничество, лекции и другое. 60% обучения происходит вне рабочего места, это лекции, рассмотрение практических ситуаций, деловые игры в коллективе, а также самостоятельное обучение.

При расчете основных технико-экономических показателей деятельности предприятия, выяснились негативные изменения, а именно, несмотря на рост объема реализации услуг, ухудшились показатели эффективности деятельности предприятия – рентабельность продаж и рентабельность деятельности.

Так же выяснился ряд недостатков в организационной структуре отдела кадров. Для лучшей работы по подбору, отбору кадров необходимо ввести полноценную службу отдела кадров, так как один менеджер не может

в полную силу выполнять эту обязанность, потому что имеет ряд других обязанностей.

По результатам проведенного анализа структуры предприятия можно сделать вывод о том, что наибольшее внимание администрации и руководству нужно уделить мотивации персонала, т.е. повышение заработной платы, улучшение социального пакета, введение поощрений и вознаграждений, тогда текучесть кадров на данном предприятии уменьшится.

Необходимо ввести в действие некоторые дополнительные службы, чтобы было больше возможностей продвижения кадров, а также набора новых сотрудников в новые службы. Это значительно повысит доходы предприятия и сократит текучесть кадров.

Так же выяснились основные причины текучести кадров в компании разные. В основном они такие: неясные шансы для роста, низкий заработок, слишком много работы (переработки), чрезмерные требования, слишком сильные физические нагрузки, недостаточное обеспечение, разочарование в ожиданиях.

Так же выяснилось, что в 2010 году подготовку и переподготовку прошли 15% от общей численности персонала, 2011 – 10%, 2012 – 20%, 2013 – 30%, 2014 – 25%. Эти показатели являются ниже среднего.

4 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ ООО «СИБАГРО-Н», КОМПАНИЯ «МИР СПЕЦИЙ»

4.1 Совершенствование системы подбора и отбора персонала на предприятии

В процессе анализа было выявлено, что управлением персоналом на предприятии занимаются все уровни управления: генеральный директор, заместитель директора. Анализируя тенденции работы с персоналом в ближайшем можно увидеть, что в выполнении функций руководства все большее значение приобретают стратегическое, однако сохраняются и классические традиционные методы работы с персоналом, такие, как планирование в области кадров, привлечение рабочей силы, повышение квалификации, администрирование кадров.

Для оптимизации процесса отбора и набора персонала предлагается ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала Персонал в отдел управления персоналом предлагается набрать со стороны.

В обязанности начальника проектируемого отдела входит главная цель управления персоналом, состоящая в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного предприятия и способных обеспечить основные задачи его развития в предстоящем периоде. Начальник отдела должен также решать все вопросы в пределах предоставленных прав и поручать выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам своим заместителям, а также функциональных и производственных подразделений организации. Для документального закрепления мероприятий по отбору персонала в организации необходимо разработать Положение о порядке подбора и отбора персонала (приложение 1).

В качестве следующего мероприятия можно разработать схему отбора персонала.

Для удобства сотрудников, ответственных за проведение процедуры отбора, строится общая схема отбора персонала, в которой указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения.

Для отбора персонала в ООО «Сибагро-Н» используется многоступенчатый подход. Общая схема отбора персонала представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - Общая схема отбора персонала

№ п/п	Содержание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Приблизительные сроки исполнения
1	2	3	4	5
1	На каждую вакантную должность составляется заявка на подбор персонала, включающая в себя: наименование должности; подразделение; размер оплаты труда; основные требования к кандидату; дополнительные требования к кандидату	Заявка на подбор персонала	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия	1-3 дня с момента возникновения вакансии
2	Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала, составление объявления об открытой вакансии.	Объявления в СМИ, на доске объявлений, заявка в службу занятости	Ведущий менеджер по персоналу	Объявление подготавливается в течение 3-х дней с момента подачи заявки на подбор персонала
3	Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа кандидатов, наиболее подходящих по формальным критериям	Резюме	Отдел кадров	В зависимости от срочности заполнения вакансии
4	Проведение первичного интервью в 2-х вариантах: телефонное интервью; собеседование в отделе кадров.	Заявка на подбор персонала, Резюме	Ведущий менеджер по персоналу	

Продолжение таблицы 4.1

1	2	3	4	5
5	Заполнение кандидатами анкеты Анализ анкет с целью отсева части кандидатов и установления степени достоверности и соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов	Стандартная форма (анкета), Бланк опроса рекомендателя	Отдел кадров	Анализ проводится в течение 3-5 дней с учетом результатов последующих собеседований
6	Собеседование с менеджером по персоналу	Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета)	Начальник отдела кадров	
7	Собеседование с линейным руководителем	Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета)	Руководители подразделений	
В зависимости от вакантной должности и сроков покрытия потребности в персонале 6 и 7 этапы могут быть объединены.				
8	Проведение тестирований (психологические тестирования, решение профессиональных задач и ситуаций)	Формы тестирований, согласованные с руководством предприятия	Отдел кадров, руководители подразделений, (психолог)	В течение 1-2 дней
9	Принятие решения относительно приема на работу наиболее подходящего по всем показателям специалиста.	Проект приказа о приеме	Отдел кадров, руководители подразделений, Генеральное руководство (при необходимости)	В течение 1-2 дней
10	Прохождение медицинского осмотра принимаемым работником и заключение трудового договора с ним.	Медицинские справки, Трудовой договор	Отдел кадров	Не более 2-х недель

В качестве третьего мероприятия, можно предложить схему взаимодействия с рекрутинговым агентством

Построение схемы взаимодействия организации с рекрутинговыми агентствами даёт возможность отследить весь процесс взаимодействия организации с рекрутинговыми агентствами, отображает всех задействованных в этом процессе лиц и их непосредственные функции.

Таблица 4.2 - Оперограмма отбора персонала с привлечением рекрутингового агентства

Исполнители Функции	Сотрудник отдела кадров	Рекрутинговое агентство	Руководитель отдела кадров	Руководитель структурного подразделения
Разработка требований к должности				
Привлечение кандидатов. Внешние источники				
Первичное собеседование (оценка профессиональных, личностных качеств кандидата)				
Рассмотрение данных соискателя и принятие решения о повторном собеседовании.				
Повторное собеседование				
Принятие решения о приёме на работу				

Для совершенствования системы подбора персонала в компании можно предложить следующие мероприятия:

1. Выработка единого стандарта подбора.

Здесь имеется ввиду выявление ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в компании. Это – не портрет «идеального кандидата вообще», а именно – подходящего для данной конкретной компании, с её реальной (а не декларируемой!) корпоративной культурой.

2. Доведение стандарта подбора до руководителей.

Данное мероприятие включает в себя воспитание у начальников подразделений ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника.

3. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов.

Максимально корректная, четкая информация должна предоставляться кандидату, в котором реально заинтересована компания на всех этапах взаимодействия с ним – от специалиста по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение.

Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется, независимо от принятого решения.

Часто – лучше оставить об организации просто хорошее впечатление, чем склонить кандидата к сотрудничеству путем дезинформации, в итоге чего через месяц он опять будет искать работу, активно выплёскивая своё недовольство бывшим работодателем на обширном кадровом рынке. В последнем случае, при периодическом повторении подобных ситуаций, компания медленно, но верно теряет свою репутацию.

Итак, совершенствуя систему подбора кадров в компании, необходимо разработать также мероприятия и по совершенствованию системы дальнейшей адаптации нового сотрудника.

Под эффективной адаптацией понимается процесс реализации системы адаптационных мероприятий, в результате которого:

1. уменьшаются стартовые издержки за счет сокращения сроков достижения новым сотрудником установленных нормативов выполнения работы;

2. у нового члена коллектива возникает чувство удовлетворенности работой, удовлетворенности отношениями с коллегами;

3. новый сотрудник адекватно включен в совместную деятельность, принимает участие, которое от него ожидают, на всех оговоренных этапах деятельности;

4. сотрудник в полной мере ознакомлен со всеми своими обязанностями, правами внутри организации, льготами, правилами и нормами, ценностями корпоративной культуры таким образом, чтобы он мог действовать согласно этим условиям.

При правильной организации адаптации сотрудник быстрее включается в новую социальную группу, снижается уровень его тревожности, его ресурсы в основном направляются на создание продукта деятельности, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе.

При эффективной адаптации снизятся затраты на прием новых сотрудников, экономится время руководителей и снижается текучесть кадров, лучше обеспечивается сохранность конфиденциальной информации.

Для того чтобы введение в должность было эффективным, необходимы не только активность, профессиональная чуткость самого сотрудника, проведение организационных мероприятий и достаточной информированности. Нужно, чтобы человек, который будет являться помощником для сотрудника в адаптационный период, обладал определенными социально-психологическими качествами, такими как умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность.

Наиболее эффективным методом адаптации персонала является наставничество. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как это нужно делать, сотрудник наблюдает и имеет возможность напрямую общаться с наставником, получать всю необходимую ему информацию,

восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. В дальнейшем сотрудник сам выполняет свои обязанности, а наставник курирует процесс и результат.

Самое главное требование к наставнику - это доскональное знание предмета обучения, содержания обязанностей, нормативов относительно этой деятельности, другим словом - профессиональная компетентность.

Для того, чтобы было легче оценить, насколько данный сотрудник подходит под роль наставника, в компании предлагается использовать Лист оценки социально-психологических качеств потенциального наставника.

Максимальное количество баллов, которое свидетельствует о том, что данный человек отвечает требованиям к личности наставника - 36 баллов.

Если сотрудник набрал от 12 до 24 баллов, это говорит о том, что данный сотрудник вполне может быть наставником, однако следует обратить внимание на те критерии, по которым он набрал наименьшее количество баллов. Быть может понадобится провести индивидуальную беседу и подготовку потенциального наставника, просветить и восполнить недостающие знания. Если человек набрал меньше 12 баллов, то нужно рассмотреть другую кандидатуру на исполнение обязанностей наставника, иначе вам придется не только вести контроль за двумя сотрудниками, но и исправлять ошибки.

Стандартно выделяют четыре этапа адаптации:

Этап I: оценка уровня подготовленности новичка

Для того чтобы адаптация была успешной, необходимо оценить, насколько сотрудник готов к деятельности в данных условиях и на конкретном должностном месте. Если сотрудник имеет опыт исполнения подобных обязанностей, работы в аналогичных условиях, период его адаптации будет менее продолжительным, а также список мероприятий будет отличным от программы адаптации в случае необходимости обучения новичка.

Этап II: ориентация сотрудника

Ориентация сотрудника подразумевает систему тех мероприятий, которые необходимо провести для введения в должность сотрудника.

Этап III: действенная адаптация

Действенная адаптация подразумевает период деятельности работника, в течение которого он осваивает все особенности деятельности, налаживает коммуникативные связи с коллегами. Важно получать обратную связь от сотрудника и вовремя решать все возникшие вопросы. В случае обнаружения каких-то неразрешенных проблем должны приниматься необходимые меры.

Контроль содержания деятельности выполненной работы может происходить в виде еженедельных письменных отчетов новых сотрудников перед наставником.

Этап IV: функционирование

Данный этап характеризуется окончанием процесса адаптации и стабильной деятельностью, и взаимодействием с сотрудниками. Работа становится привычной (то есть не вызывающей страха и неуверенности в собственных силах), а отношения в коллективе стабильными.

Учитывая все вышеизложенные факторы, можно предложить программу адаптации сотрудников.

Организационными мероприятиями по адаптации являются спланированные еженедельные индивидуальные беседы с сотрудником, а также внеплановые разговоры. Помимо этого, необходимо обеспечить возможность общения сотрудника с руководством, а также его присутствие на всех мероприятиях в компании.

Целесообразно также включать в программы игры, направленные на формирование доверия в группе, создание благоприятного климата в коллективе, эмоциональную компетентность.

Специально спланированные семинары могут помочь провести быстрое обучение новых сотрудников, ввести в курс особенностей содержания их деятельности.

Для того чтобы получать качественную обратную связь от адаптируемой стороны и вносить индивидуальные коррективы в систему адаптационных мероприятий, оперативно реагировать на запросы новых сотрудников и получать подтверждение достаточности информационной и организационной поддержки новых сотрудников помимо индивидуальных бесед, вести сбор информации через анкетный опрос прибывших сотрудников. Начать проводить опрос можно через три-четыре недели работы нового сотрудника.

Предлагаемый примерный список вопросов для нового сотрудника представлен в Приложении 2.

Итак, в результате регулярных контактов менеджера с новым работником можно сделать вывод об эффективной адаптации по таким показателям, как отсутствие напряжения, страха, которые раньше вызывала работа, инициативность сотрудника, заинтересованность его в повышении квалификации, установление дружеских связей с коллегами по работе.

Данные нововведения помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить культуру производства, уровень трудовой дисциплины и, наконец, объем и качество продукции.

Набор и отбор персонала в компании обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора предприятия 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.

В компании «Мир специй» предпочитают проводить набор внутри своей организации. Продвижение по службе своих рабочих обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов в компании «Мир специй» - является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Предприятие практикует уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны.

В результате проведенного анализа можно предложить новую систему тестирования. Кадровое обеспечение является безусловной функцией отдела кадров предприятия и состоит из нескольких этапов: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка; профориентация и адаптация кадров; использование и обучение персонала.

До настоящего времени отбор персонала на предприятии считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией (или рекомендацией вышестоящего начальства).

При приёме на работу тесты могут быть направлены на изучение:

* профессиональных знаний и навыков;

* уровня развития интеллекта и других способностей;

* наличия и степени проявления определённых личностных качеств.

На предприятии предлагается сделать тесты основным критерием при отборе персонала (16-факторный тест Р. Кеттела, Калифорнийский личностный опросник (CPI) - позволяют давать многофакторную, комплексную оценку личностных черт человека в целом; методика диагностики мотивацию к успеху Т. Элерса, опросники мотивации достижения и мотивации аффилиации Мехрабиана, методика оценки трудовой мотивации И.Г. Кокуриной - оценивают основные аспекты мотивации работника; методика диагностики уровня субъективного контроля Дж. Роттера (адаптация Бажина)).

Применяемые при отборе претендентов тесты предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его

способности, а также профессиональные знания и навыки. Они позволяют сравнивать кандидатов между собой. Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения работы.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. На предприятии возможно использование автоматизированных тестов, в основном выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

Функции по организации проведения мероприятий по разработке новой системы тестирования предложено возложить на менеджера по приему и отбору персонала, который и будет заниматься вопросами найма персонала работников.

Проверки рекомендаций и послужного списка.

В последнее время на предприятиях все чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённому перечню качеств. Ещё более распространены на предприятиях телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения каких-либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице.

Безусловно, нельзя обойтись без этого, так как работу по привлечению необходимых кадров планируется вести качественно, профессионально, и здесь не должно быть серьезных промахов, поэтому учитывать все предыдущие достижения и недостатки претендентов просто жизненно необходимо.

Основанием для приема на работу в компании является приказ (распоряжение) руководителя предприятия.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью кадровой службы. Оценкой же персонала будет заниматься менеджер по приему и отбору, должность которого предлагается внедрить на предприятии.

Основой подхода компании к работе с сотрудниками состоит в том, чтобы внушить им, что их работа трудна и интересна. Они должны чувствовать, что вносят свой уникальный вклад в общее дело и успехи, а предприятие в свою очередь отмечает и вознаграждает их за это. Этика взаимоотношений руководства с подчиненными имеет критически важное значение. Для создания подходящего климата для мотивации нашему руководству необходимо:

- Обеспечить создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки

- Устанавливать четкие цели и задачи, а также справедливые нормы выработки

- Давать оценку вклада сотрудников в результаты деятельности предприятия на основе регулярной обратной связи

В связи с тем, что коллектив предприятия недостаточно устойчив по составу, высока текучесть кадров, можно считать, что такое декларирование ключевых ценностей даст положительные результаты.

Более важным является правильное обучение тех исполнителей, которые поступили для выполнения определенных им рабочих функций. Каждый работник в процессе жизнедеятельности развивается как личность. Развитие работника необходимо начинать с момента его вступления в организацию путем официальной ориентации и представления его коллективу.

При найме сотрудников с ними заключается контракт сроком на один год с возможностью автоматической пролонгации при условии

добросовестного выполнения условий, оговоренных в контракте. Руководство предприятия вправе досрочно расторгнуть в одностороннем порядке контракт с сотрудником при систематическом невыполнении сотрудником условий контракта.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

При прохождении соискателем первичного отбора заполняется анкета (приложения 3, 4).

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Психологическое тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества психологического

тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Собеседование с сотрудниками службы персонала. Задача данного этапа состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На этом этапе сотрудник отдела кадров проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключаются в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела человеческих ресурсов должен сосредоточиться на оценке «общих характеристик» кандидата - аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией. Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов, если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем, Генеральным директором и т.д., прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы - дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.п. Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

Прежде, чем приступать к расчету экономических результатов в сфере управления, проведен анализ состояния следующих подсистем системы управления персоналом: линейного руководства, планирования и маркетинга персонала, найма и учета персонала, трудовых отношений, условий труда, развития персонала, мотивации и стимулирования персонала, социального развития, развития оргструктур управления, правового обеспечения управления персоналом, информационного обеспечения управления персоналом организации. Анализ каждой из этих подсистем следует осуществлять в разрезе следующих элементов: функции управления, оргструктура управления, кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, решения.

Рассчитаем экономический эффект мероприятия по введению системы наставничества с целью совершенствования системы адаптации персонала. Хотя при этом отметим, что эффективность мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами подсчитать очень сложно, т.к. существует определенная проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности - расчеты носят вероятностный характер.

За счет внедрения проекта по совершенствованию профессиональной адаптации в компании «Мир специй» текучесть кадров снизится на 5%.

Среднесписочная численность сотрудников компании за 2014 год составила 100 человек, 5% от 100 составляет 5 человек.

Потери рабочего времени в связи с текучестью кадров по данным отдела кадров составляет 10 - 12 дней. В текущем году было уволено 28 человек, то есть потери рабочих дней составили:

28 * 12 = 336 дней.

В расчете на 1 человека, занятого в компании, составит 3,05 дня.

Следовательно, снижая текучесть кадров на 5 % в год, обеспечивается снижение потери рабочих дней в количестве:

5 человек * 3,05 = 15 дней.

За счет этого увеличится объем выручки за год на сумму:

15 дней * 654595 тыс. руб./360 дней = 27274,8 тыс. руб.

Дополнительная оплата за выполнение обязанностей, связанных с наставничеством, составит примерно 1500 рублей в месяц, в зависимости от должности нового сотрудника. Среди наставников могут быть начальник производства, 2 начальника цеха. 2 инженера-технолога.

Тогда максимальные затраты, связанные с внедрением системы наставничества на предприятии, составят за год:

1500 * 5 * 15 = 112,5 тыс.рублей.

Соответственно прибыль предприятия возрастет на:

27274,8 – 112,5 = 27162,3 тыс.руб.

Производительность труда составит:

(654595+27162,3)/100 = 6817,6 тыс. руб./чел.

Таким образом, производительность труда увеличится на сумму:

6817,6 – 6546 = 271,6 тыс. руб./чел.

Совершенствование системы найма и отбора персонала на предприятии будет способствовать снижению затрат на набор работников.

Затраты на проведение набора (З'н) рассчитываются по формуле:

$$З'н = \frac{Зн * Ктек}{Визм.ч} \quad (3.4)$$

где Зн - затраты на оргнабор персонала;

Визм.ч - коэффициент изменения численности на конец расчетного (анализируемого) периода к численности на начало расчетного (анализируемого) периода;

Ктек - коэффициент текучести кадров.

Рассчитаем экономию затрат по набору персонала.

Таблица 4.4 - Исходные данные

Показатели	Ед. изм.	Величина показателя	
		2013	2014
1. Затраты на оргнабор персонала	Руб.	75000	44600
2. Коэффициент текучести кадров	-	0,13	0,11
3. Численность персонала	чел.	99	100

Коэффициент изменения численности персонала составит:

В = 100/99 = 1,01

Затраты на набор персонала составят:

З'н – до проведения мероприятий = 75000*0,13/1,01 = 9653,47 руб.

З’н – после проведения мероприятий = 44600*0,11/1,01= 4857,4 руб.

Текущий (годовой) экономический эффект составит:

Э2 = 9653,47 – 4857,4 = 4796,1 руб.

Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала.

Мероприятия по совершенствованию организации труда способствуют снижению текучести кадров, улучшению атмосферы в коллективе работников предприятия. Эффективность мероприятий может быть выражена через высвобождение численности персонала, снижении себестоимости услуг, увеличении выручки от реализации и получении прироста прибыли.

Проведем исследования по каждому отдельному виду предлагаемых мероприятий и рассчитаем показатели эффективности

Мероприятия по совершенствованию методики и системы оценки персонала организации позволяют уменьшить время, затраченное на проведение аттестационных тестов. Например, при внедрении компьютерного сбора и обработки информации о наиболее и наименее важных качеств у работников организации можно значительно уменьшить время, расходуемое на проведение тестов. Это естественно будет являться причиной высвобождения численности персонала и экономии фонда заработной платы для членов аттестационной комиссии.

Экономия времени рассчитывается по формуле:

$$Эр.вр. = (РВ1 – РВ2)*Чат \qquad (3.5)$$

где РВ1, РВ2 – время работы аттестационной комиссии до и после проведения мероприятий.

Чат – численность аттестуемых работников.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы рассчитывается по формуле:

$$\Delta Сз.п. = Зср.ч * Эр.вр. * Ча.к. * Кнач. \quad (3.6)$$

где Зср.ч – среднечасовая заработная плата члена аттестационной комиссии, руб.;

Кнач. – коэффициент, учитывающий ставку ЕСН, %;

Ча.к. – численность работников аттестационной комиссии.

Для расчета экономической эффективности мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала воспользуемся исходными данными из таблицы 4.5.

Таблица 4.5 – Исходные данные

Показатели	Ед.изм.	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия
Численность аттестуемых работников	Чел.	41	41
Затраты времени на одного работника	Час	0,5	0,32
Количество работников, входящих в аттестационную комиссию	Чел.	4	4
Средняя заработная плата члена аттестационной комиссии	Руб.	150	150

Экономия рабочего времени составит:

Эр.вр. = (0,5 – 0,32)*41 = 7,38 часа.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит:

ΔСз.п. = 7,38 * 4 *150*1,356 = 6004,37 руб.

По результатам расчетов эффективности сделаем выводы в целесообразности применения предложенных мероприятий на предприятии.

Текущий экономический эффект равен приросту прибыли от снижения себестоимости, Эт = 6,004 тыс.руб.

Расчет эффективности обучения персонала.

Эффективность мероприятия определяется по формуле:

$$Э = П \times В \times К – Н \times З1. \qquad (3.7)$$

где П – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности труда работников (лет).

Н – количество обученных работников (чел.)

В – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (тыс. руб.)

К - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях)

З – затраты на обучение одного работника (тыс. руб.)

В данной формуле в определении эффекта важную роль играет «стоимостная оценка различий в результативности труда». Она представляет собой разность оценок ценности для организации результатов труда (могут быть учтены: производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу.

В результате обучения работников необходимым навыкам и усиления мотивации этот разрыв можно сократить на величину коэффициента К.

Эффект обучения (К) составляет ¾ стоимостной оценки различий в результативности труда.

Как показывает опыт работы производственных предприятий стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников составляет около 4,5 тыс. руб.

Э = 5 х 3 х 4,5 х ¾ - 3 х 3,5 = 40,5 тыс. руб.

Увеличение прибыли из-за снижения себестоимости составит:

ЭО = 6,004 + 94,3 + 40,5 = 140,8 тыс.руб.

Создание благоприятных условий труда, его дальнейшее облегчение способствуют, с одной стороны, сохранению здоровья трудящихся,

совершенствованию их трудовых навыков, а, с другой – повышению работоспособности и производительности труда, снижению текучести кадров и улучшению дисциплины в организации.

Улучшение системы обучения и адаптации персонала в трудовых коллективах (от состояния межличностных отношений между работниками в отделах зависит взаимопомощь в процессе труда). Критерии оценки решения: расширить практику проведения семинаров по различным направлениям деятельности, провести тренинг по сплочению команды.

По экспертной оценке, улучшение социально-психологического климата в коллективе позволяет повысить производительность труда на 16-20% (для нашего расчета используем среднее значение – 18%). В 2015 году рекомендуется провести тренинги по улучшению социально-психологического климата в отделах с общей численностью работников 15 человек. Следовательно, возможный прирост производительности труда на всех работников составит:

$$\Delta ПТ\% = \Delta ПТ\%\ раб.*dР/Ч. \qquad (3.7)$$

где ΔПТ% - процент прироста производительности труда на всех работников предприятия;

ΔПТ% раб. – процент прироста производительности труда рабочих, участвующих в тренингах;

dР/Ч – доля рабочих, участвующих в тренингах для улучшения социально-психологического климата в коллективе, в среднесписочной численности работников.

Таким образом, прирост производительности труда в результате внедрения данного мероприятия будет составлять 1,3%., а производительность труда планового периода будет равна 6631,1 тыс. рублей.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения: обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.); создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников; достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.); создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Все предложенные и рассчитанные мероприятия можно свести в единую таблицу.

Таблица 4.6 – Мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора персонала

Мероприятия	Эффект
1	2
1. Снижение затрат на набор работников. (частичный отказ от внешних источников набора персонала)	4,8 тыс.руб.
2. Внедрение компьютерного сбора и обработки информации о наиболее и наименее важных качеств у кандидатов для работы в организации	высвобождение численности персонала и экономия фонда заработной платы для членов аттестационной комиссии. 6,004 тыс.руб.

Продолжение таблицы 4.6

1	2
3. Оценка профессиональных качеств	140,8 тыс.руб.
4. Улучшение социально-психологического климата в коллективе	Рост производительности труда 85,1 тыс.руб
5. Выработка единого стандарта подбора.	выявление ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в компании.
6.Доведение стандарта подбора до руководителей.	воспитание у начальников подразделений ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника.
7. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов.	дает кандидату возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, и формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется независимо от принятого решения.
Итого:	**236,7 тыс.рублей**

Таким образом, после предложенных мероприятий экономический эффект составит 236,7 тысяч рублей.

Ниже представлены образцы положения о порядке подбора и отбора персонала и анкеты по приему на работу.

Положение о порядке подбора и отбора персонала

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Подбор и отбор персонала в компании «Мир специй» – это ряд действий, предпринимаемых предприятием для привлечения на имеющиеся

вакансии кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием, в порядке и на условиях, определенных настоящим Положением.

2. Подбор и отбор кандидатов на вакантные должности в организации находятся в компетенции отдела кадров.

3. Данным Положением при подборе и отборе персонала должны руководствоваться: старший инспектор по кадрам, менеджер отдела кадров, руководители подразделений системы управления, в которых имеется открытая вакансия.

ТЕХНОЛОГИЯ ПОИСКА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1. Процедура поиска и отбора персонала осуществляется в соответствии с Общей схемой отбора персонала, принятой на предприятии.

2. Заполнение и анализ заявки на персонал.

2.1. Непосредственный руководитель структурного подразделения, в котором имеется вакантная должность, заполняет бланк заявки на персонал (Заявка на подбор персонала). В заявке указывается:

- наименование вакантной должности;
- наименование структурного подразделения;
- размер оплаты труда;
- основные требования к кандидату (пол, возраст, уровень образования, наличие определенного квалификационного разряда, стаж работы по специальности или опыт работы на промышленных предприятиях);
- дополнительные требования к кандидату;
- краткое описание рабочих функций;
- график работы.

2.2. Заявленные требования к искомому специалисту обсуждаются линейным руководителем совместно со старшим инспектором по кадрам и менеджером по персоналу, при необходимости требования корректируются.

Перед принятием решения о необходимости найма рассматриваются внутренние источники покрытия потребности в персонале: резерв на выдвижение, возможная ротация кадров, дополнительное обучение или переобучение персонала.

2.3. В случае необходимости найма нового сотрудника заявка должна быть согласована с вышестоящим руководством (со старшим инспектором по кадрам). После этого заявка принимается в работу.

2.4. Грамотное составление заявки дает возможность сотруднику отдела кадров получить точное задание на поиск нужного работника, помогающее более тщательно составить объявление, что значительно сокращает время, затрачиваемое на собеседование и выбор кандидатуры.

3. Выявление и описание необходимого набора критериев кандидата.

3.1. Необходимо определить критерии отбора кандидатов путем проведения анализа вакантной должности, который включает анализ:

- особенностей трудового процесса;
- психологических особенностей деятельности;
- профессиональных и личностных качеств работника.

3.2. Анализ должности позволяет:

- определить требования к должности;
- установить критерии, используемые в процессе отбора на соответствующие вакансии;
- составить личностную спецификацию;
- разработать должностные инструкции.

3.3. Набор критериев в совокупности с личностной спецификацией позволяет с помощью сравнительного анализа сделать выбор, кому из претендентов может быть предложена работа.

4. Источники привлечения персонала.

В процессе подбора и отбора персонала предприятие использует следующие источники привлечения персонала:

- средства массовой информации (специализированные газеты, Интернет)

- службы занятости и биржа труда;

- резюме, которые отправляются на адрес организации;

- ярмарки вакансий;

- работающие сотрудники, к которым можно обратиться с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых;

- претенденты, ранее не прошедшие отбора, о которых в базе данных осталась информация.

5. Помещение объявления о найме.

5.1. Для оправдания затрат на размещение объявления, оно оставляется таким образом, чтобы исключить обращение с предложениями таких кандидатов, которые не обладают необходимым опытом, квалификацией или личными качествами. Для этого необходимо:

- четко выбрать издания для публикации объявления, точно представляя аудиторию;

- четко выбрать текст, чтобы привлечь тех, кто нужен.

5.2. Объявление должно отражать следующие моменты:

- название организации, информация о ней;

- описание рода деятельности в терминах, понятных предполагаемой аудитории;

- характер предлагаемой работы;

- требуемая квалификация и необходимый опыт;

- диапазон оплаты и дополнительные льготы;

- форма подачи заявки (резюме);

- конечный срок (если он существует) подачи заявок.

6. Анализ резюме.

6.1. Сотрудники отдела кадров проводят анализ поступивших резюме, в результате которого из общего списка претендентов отбираются

кандидаты, подходящие по формальным критериям для занятия имеющихся вакансий.

6.2. Сотрудники отдела кадров проводят с этими кандидатами первичное интервью.

7. Первичное интервью.

7.1. В зависимости от вакантной должности первичное интервью может проводиться в двух формах:

- телефонное первичное интервью;

- собеседование в отделе кадров (приглашение кандидата в организацию).

7.2. Информация, полученная в результате предварительного интервью, используется для того, чтобы установить, соответствуют ли навыки, способности и отношение кандидата к работе требованиям вакантной должности.

7.3. Одной из целей предварительного интервью является сообщение кандидату интересующих его сведений о работе и об организации;

7.4. Первичное интервью проводит ведущий менеджер по персоналу.

8. Заполнение стандартной формы (анкеты).

8.1. Каждый кандидат, прошедший первичное интервью должен заполнить стандартную форму (анкету), в которой он указывает основную информацию о себе, о своем профессиональном опыте и квалификации.

8.2. Если первичное интервью осуществлялось непосредственно в отделе кадров, то анкета должна быть предложена кандидату сразу после интервью.

8.3. Если первичное интервью происходило по телефону, то анкета должна быть предложена кандидату непосредственно перед собеседованием с начальником отдела кадров в случае прохождения телефонного первичного интервью.

8.4. Анализ сведений, указанных в анкете, и его сопоставление с требованиями к должности позволяет произвести предварительный отсев

части кандидатов, не подходящих по формальным признакам (возраст, профессиональный опыт, стаж работы, образование, личностные качества и др.) для работы в организации.

8.5. Анализ сведений, указанных в анкете, позволяет установить достоверность и степень соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов и полученных в ходе первичного интервью.

9. Проверка сведений о кандидате.

9.1. Сотрудники отдела кадров проверяют сведения, представленные кандидатом в резюме и анкете следующими способами:

- запросы в те организации, где кандидат работал раньше;

- беседы по телефону с лицами, которые знают кандидата и могут сообщить полезную информацию о его личных и деловых качествах (имена и телефоны таких людей кандидатам предлагается указать при заполнении анкет).

9.2. При проверке информации о кандидате особое внимание следует обратить на информацию о последнем месте работы: содержание выполняемой работы, уровень заработной платы, отношения с коллегами и руководством.

9.3. Для удобства резюмирования полученной информации следует использовать специальный бланк опроса рекомендателей.

10. Проведение отборочных собеседований.

10.1. Основная цель собеседований – определить *заинтересован* ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он *компетентен* для ее выполнения.

10.2. Собеседование ставит следующие задачи:

- информирование кандидатов о деятельности организации и объяснение преимуществ работы в ней;

- реалистическое описание содержания работы, включая процесс введения в должность и испытательный срок;

- выяснение вопросов, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;

- прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное осуждение возможных трудностей в работе;

- предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

10.3. Все кандидаты, прошедшие предыдущие этапы отбора, проходят собеседование с Начальником отдела кадров. Оно призвано собрать более детальную информацию о квалификации, опыте, деловых и личных качествах кандидатов. В том числе собирается информация о таких трудно формализируемых качествах кандидатов, как внешний вид, контактность, готовность к конструктивному сотрудничеству.

10.4. После этого этапа отбора кандидату предстоит пройти собеседование с линейным руководителем. Задача линейного руководителя – оценить профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Линейный руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Одновременно с этим, руководителю следует определить степень профессиональной совместимости кандидата с подразделением и вероятность его успешной интеграции в подразделение.

10.5. В зависимости от вакантной должности и сроков покрытия потребности в персонале собеседование с Начальником отдела кадров и с линейным руководителем может проводиться одновременно.

11. Принятие решения о приеме кандидата и оформление трудового договора.

11.1. После ухода кандидата необходимо сразу систематизировать и резюмировать всю собранную информацию о нем, проанализировать и принять решение.

11.2. Необходимо сообщить о результатах отбора всем кандидатам, проходившим его.

11.3 Кандидат, прошедший отбор, перед заключением трудового договора и приемом на работу обязан пройти обязательное медицинское обследование, включая получение справок из туберкулезного и наркологического диспансеров.

11.4. Расходы, связанные с медосмотром, оплачивает предприятие.

11.5. Оформление приема на работу производится в строгом соответствии с Трудовым Кодексом РФ.

11.6. Одновременно с заключением трудового договора проводится инструктаж по охране труда, технике безопасности, пожарной и экономической безопасности.

11.7. При необходимости принимаемый работник составляет подписку о неразглашении коммерческой тайны.

11.8. Всем принимаемым на предприятии работникам устанавливается испытательный срок в 3 месяца.

Образцы анкеты при приеме на работу

Уважаемые кандидаты!

Кадровая служба просит Вас тщательно и подробно заполнить все пункты предлагаемой Вам анкеты. Мы берем на себя обязательство сохранять конфиденциальность информации, которую Вы нам сообщили. Незаполненные или не полностью заполненные анкеты нашей кадровой службой не рассматриваются.

Анкета

Ф.И.О.

Дата и место рождения:

Образование (когда и какие учебные заведения закончили, специальность по диплому):

Дополнительное образование (когда и какие учебные заведения, курсы закончили, семинары, тренинги прошли):

Иностранные языки:

Язык	Степень владения
1.	
2.	

Знание компьютера:

Программа	Степень владения
1.MS WORD	
2.MS Excel	
3.MS PowerPoint	
4.Corel Draw	
5.MS Access	
6.	
7.	

Чем бы Вы хотели заниматься (в каких областях специализироваться) в нашей компании?

_____

_____

_____

Трудовая деятельность (включая воинскую службу и очную учебу) (укажите, начиная с последнего (текущего) места работы):

Месяц и год		Название организации, ее адрес	Занимаемая должность	Служебные обязанности	Причина увольнения
Приема	Увольнения				

Ваш опыт работы, не зафиксированный официально в трудовой книжке (совместительство, работа по трудовому соглашению, на общественных началах, др.):

_____

Адрес прописки (укажите, пожалуйста, индекс и подробный адрес):

_____

Адрес проживания (укажите, пожалуйста, индекс и подробный адрес):

Контактная информация:

Способ связи	Номер	Время, в которое предпочтительнее связываться
Телефон домашний		
Телефон иобильный		
E-mail		
Другие контактные телефоны		

Наличие водительских прав _____

Наличие личного транспорта _____

Отношение к воинской службе:_____

Семейное положение:_____

Дети (возраст):_____

Ваши ближайшие родственники (супруг(а), дети, родители, родные братья и сестры), родители, братья и сестры супругов (желательно)

Степень родства	Ф.И.О., дата рождения	место жительства (желательно также указать место работы и должность)

Укажите 2-х человек, которые могли бы дать Вам рекомендацию:

Ф.И.О. (полностью)	Место работы, должность	Контактная информация

Ваш доход на последнем месте работы: _____

Укажите стартовую зарплату, которая Вас удовлетворит _____

Укажите зарплату, которая Вас удовлетворит после испытательного срока _____

С какого времени Вы могли бы приступить к работе? _____

Подтверждаю достоверность сообщенных мной в анкете сведений

Дата заполнения: _____

Подпись:_____

Опыт работы:

Опишите содержание работы, которую Вы выполняли:

_____

Приходилось ли Вам руководить людьми? (Если да, укажите стаж руководящей работы и количество подчиненных)_____

Каковы Ваши личные профессиональные достижения?

_____

Почему Вы хотите оставить (оставили) последнее место работы?

_____

Характеристика требуемой работы:

Что бы Вы предпочли: (отметьте нужное)

Работа с клиентами

Работа с документацией

Работа с ПК

Руководство коллективом

Для выполнения какой работы Вы считаете себя наиболее подготовленным и почему?

_____

_____

Опишите содержание работы, которую Вы хотели бы выполнять:

_____

_____

Как Вы видите свой дальнейший профессиональный рост?

_____

Планируете ли Вы продолжить свое образование? Если да, то в какой сфере?_____

_____

Кем Вы видите себя через 3 года?

_____

Назовите Ваши наиболее сильные и слабые качества:

Профессиональные_____

Личные_____

Что из нижеперечисленного Вас не устраивает (пометьте):

Частые командировки в другие города

Частые поездки по Москве

Сверхурочная работа

Материальная ответственность

ДРУГОЕ (что именно) _____

Служебные заметки:

Внешний вид_____

Психологическое состояние при беседе_____

Манера общения_____

Степень мотивации_____

Самооценка_____

Особые заметки_____

Профессиональное тестирование_____

Заключение психолога_____

Анкета по приему на работу и для проведения собеседования

1. Ф. И.О., возраст, семейное положение.

2. Ваше образование, какими основными квалификациями Вы располагаете?

3. Почему Вы заинтересованы в получении этой работы?

4. Как Вы понимаете обязанности работника в этой должности?

5. За сколько дней Вы сможете продемонстрировать себя на работе?

6. Ваше отношение к дополнительным нагрузкам (командировки, сверхурочные)?

7. Опишите последнее место работы (название организации, Ваша должность, Ваши обязанности, срок работы) Нравилась ли Вам прежняя работа?

8. Попадали ли Вы в больницу во время работы?

9. Мотивы перехода на другую работу? Причины, побудившие уволиться с последнего места работы?

10. Какие Вы испытывали затруднения (проблемы) в процессе работы?

11. Как Вы их решали?

12. Какое достижение на прежней работе Вы считаете самым важным?

13. Каким путем Вы добиваетесь результатов?

14. Что для Вас является наиболее важным: деньги или работа, которая нравиться?

15. Как Вы считаете, для какой работы Вы больше всего подходите? Какие есть основание так считать?

16. Какими видами деятельности Вы предпочли бы не заниматься?

17. Опишите Ваши сильные и слабые стороны.

18. Как бы мог описать Вас ваш друг?

19. Какие Ваши личные профессиональные планы на ближайшие пять лет?

20. Что для Вас является наиболее важным в работе?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в настоящее время необходимость вопроса грамотного и компетентного управления персоналом вообще и подбора и профессионального роста персонала в частности на предприятии ни у кого не вызывает сомнений. Кадровая служба предприятия является основным функциональным подразделением по управлению персоналом. Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют предприятия в рамках общего становления рыночных отношений в стране в целом.

Основной задачей при подборе на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Отбору работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям предается большое значение.

Поиск и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора персонала всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, в которые отбираются новые работники. Это предполагает знание руководителями основных принципов и процедур, используемых при отборе кадров, и обладание необходимыми для этого навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где подбор кадров осуществляется в основном первым руководителей или руководителями подразделений.

Этап отбора работников на любом предприятии является весьма важным, так как именно при его правильном проведении организация

обеспечивается грамотными работниками, способными занять достойное место при замещении вакантной должности.

Практический анализ был проведен на базе данных компании «Мир специй».

Анализ основных финансово-экономических показателей показывает, что за отчетный период выручка от реализации работ и услуг увеличилась, при этом численность сотрудников увеличилась на 1 человека, по сравнению с 2013 годом.

В деятельности предприятия произошли изменения, которые можно охарактеризовать в большей степени как негативные, т.к. несмотря на рост объема реализации услуг, ухудшились показатели эффективности деятельности предприятия – рентабельность продаж и рентабельность деятельности.

Анализ системы подбора, отбора и найма персонала в компании показывает, что одной из главных проблем в данной организации является высокий уровень текучести персонала, который говорит о необходимости совершенствования работы по адаптации сотрудников.

Уровень текучести кадров превышает допустимый уровень. Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, эффективность затрат на обучение, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, а в результате вызывает экономические потери. Основными причинами текучести персонала на предприятии можно назвать проблемы адаптации персонала

Совершенствование системы подбора и отбора при найме персонала в компании необходимо с целью повышения эффективности и результативности труда. В результате анализа нами предлагается ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала. В

обязанности начальника проектируемого отдела входит главная цель управления персоналом, состоящая в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного предприятия и способных обеспечить основные задачи его развития в предстоящем периоде. Начальник отдела должен также решать все вопросы в пределах предоставленных прав и поручать выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам своим заместителям, а также функциональных и производственных подразделений организации.

Для совершенствования системы подбора персонала можно предложить следующие мероприятия:

1. Выработка единого стандарта подбора, то есть выявление ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в компании. Единый стандарт подбора позволит постепенно сделать менее «разношерстным» персонал организации, унифицировать корпоративную культуру, сделать процессы внутри компании более управляемыми и прогнозируемыми.

2. Доведение стандарта подбора до руководителей, которое включает в себя воспитание у начальников подразделений ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника.

3. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов, которое заключается в предоставлении кандидату максимально корректной, четкой информации.

Совершенствуя систему подбора кадров в компании «Мир специй», необходимо разработать также мероприятия и по совершенствованию системы дальнейшей адаптации нового сотрудника.

При правильной организации адаптации сотрудник быстрее включается в новую социальную группу, снижается уровень его тревожности, его ресурсы в основном направляются на создание продукта деятельности, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе.

Эффективная адаптация позволит снизить затраты компании на прием новых сотрудников, экономить время руководителей и снизить текучесть кадров, лучше обеспечивать сохранность конфиденциальной информации.

Для того чтобы введение в должность было эффективным, необходимы не только активность, профессиональная чуткость самого сотрудника, проведение организационных мероприятий и достаточной информированности. Нужно, чтобы человек, который будет являться помощником для сотрудника в адаптационный период, обладал определенными социально-психологическими качествами, такими как умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность.

Наиболее эффективным методом адаптации персонала является наставничество. В результате регулярных контактов менеджера-наставника с новым работником можно сделать вывод об эффективной адаптации по таким показателям, как отсутствие напряжения, страха, которые раньше вызывала работа, инициативность сотрудника, заинтересованность его в повышении квалификации, установление дружеских связей с коллегами по работе.

Данные нововведения помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить культуру производства, уровень трудовой дисциплины и, наконец, объем и качество продукции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации // Российская газета от 25 декабря 1993 г. N 237.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) (в ред. от 05.02.2007 № 13 - ФЗ): федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51 – ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1994. - № 32. - Ст. 3301; Российская газета. – 2007. – № 28.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) (в ред. от 05.02.2007 № 13 - ФЗ): федеральный закон от 26 января 1996 г. № 14 –ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1996. - № 5. - Ст. 410; Российская газета. – 2007. – № 28.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 г., одобрен Советом Федераций 26 декабря 2001 г.// Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.

5. Авдеев В.В. Управление персоналом: Технология формирования команды.- М.: ФиС, 2002.

6. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: практикум. Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Дашков и Ко, 2007 г.

7. Аксененко Ю.Н., Каспарян В.Н., Самыгин С.И., Суханов И.О. Социология и психология управления: Учебное пособие. – Ростов н/Д.: Изд-во СКНЦ ВШ, 2006.

8. Арутюнов В.В., Волковыский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Феникс, 2004.

9. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2004.

10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2005.

11. Занковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для ВУЗов. – М.: Флинта, 2004.

12. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 3-е изд. – Минск: Новое знание, 2006.

13. Камушкин Н.Г. Менеджмент гостиницы. – М, 2005.

14. Квартальнов В. Менеджмент туризма. - М.: Финансы и статистика, 2001.

15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом – М.: ИНФРА-М, 2003.

16. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. – СПб.: Питер Принт, 2003.

17. Кузнецов И.Н. Корпоративная этика: Учеб. пособие – М.: Изд-во деловой и учеб. лит., 2003.

18. Лукичёва Л.И. Управление персоналом. Курс лекций. - М.: Омега-Л, 2004.

19. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

20. Макконелл К., Брю С. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

21. Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент. – Хабаровск: Принт, 2001.

22. Митин А.Н. Культура управления. – Новосибирск: Дикси, 2001.

23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2004.

24. Михеева Н.А., Галенская Л.Н. Менеджмент в социально-культурной среде: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2004.

25. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Проспект, 2015.

26. Новопашин А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики. – М.: Прогресс, 2015.

27. Нуреев Р.М. Курс микроэкономики: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015.

28. Организационная психология. Серия «Хрестоматии по психологии». / Сост. Л.В. Винокуров, И.И. Скрипюк. – СПб.: Питер, 2011.

29. Папирян Г.А. «Менеджмент в индустрии гостеприимства». - М., 2012.

30. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Юнити, 2012.

31. Сербиновский Б.Ю., Кракашова О.А. Организационная культура: структура понятия и подход к измерению и моделированию. – Ростов н/Д.: Изд-во СКНЦ ВШ, 2013.

32. Семенова И.И. История менеджмента. – М.: Юнити, 2014.

33. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – СПб.: Питер, 2011.

34. Тевене М. Культура предприятия: пер. с фр. – СПб.: Нева М.: Олма-Пресс, 2014.

35. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. - М.: ПРИОР, 2013.

36. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014.

37. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2012.

38. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты: пер. с англ. – СПб: Питер, 2016.

39. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. - М., 2002.

40. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2016.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)
АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «МИР СПЕЦИЙ»

Таблица А.1 - Динамика экономических показателей компании «Мир специй» за 2012 - 2014 гг.

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	2013-2012,%	2014-2013,%	2014-2012,%
1.Объем товарной продукции, т. в т.ч.: - специи - колбасные изделия - печатная продукция.	 92374 77951 484270	 99764 85746 469085	 106747 90033 457815	 108,0 110,0 96,9	 107,0 105,0 9,6	 115,6 115,6 94,5
2. Выручка, тыс.руб.	284170	309029	654595	108,7	211,8	230,4
3. Себестоимость продаж, тыс.руб.	282768	306226	650728	108,3	212,5	230,3
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	524	1322	1547	252,3	117,0	295,2
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	878	1481	2320	168,7	156,7	264,2
6. Рентабельность продукции, %	0,31	0,48	0,36	154,8	75,0	116,1
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	- 480	889	1859	-	209,1	-
8. Среднесписочная численность ППП, чел.	97	99	100	102,1	101,0	103,1
9. Выработка одного работника ППП, тыс.руб.	2929,6	3121,5	6546	106,6	209,7	223,4
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	21653	22510	23341	104,0	103,7	107,8
11. Среднемесячная заработная плата работника ППП, тыс.руб.	18602	18948	19451	101,9	102,7	104,Q
12. Среднегодовая стоимость собственного капитала, т.руб.	1211	2100	3959	173,4	188,5	326,9
13. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов, т.руб.	16	7	50	43,8	714,3	312,5
14. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	16	7	50	43,8	714,3	312,5
15. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	139176	143136	116360	102,8	81,3	83,Q
16. Фондоотдача, руб.	17760,6	44147	13092	248,6	29,7	73,7
17.Фондовооруженность работника ППП, тыс.руб.	0,16	0,07	0,5	43,8	714,3	312,5
18. Коэффициент независимости	0,01	0,014	0,034	140,0	242,8	340,0
19. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,01	0,014	0,033	140,0	242,7	340,0
20. Коэффициент текущей ликвидности	0,26	0,25	0,25	96,2	100,0	96,2
21. Коэффициент восстановления платежеспособности						

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ООО «СИБАГРО-Н», КОМППАНИЯ «МИР СПЕЦИЙ»

Таблица Б.1 - Движение рабочей силы в ООО «Сибагро-Н»

Показатель	Значение показателя		
	2012	2013	2014
1. Принято на работу чел. Всего	12	15	12
2. Уволено работников чел. Всего	22	13	11
3. Количество работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины	22	13	11
4. Коэффициент оборота по приему	0,124	0,152	0,12
5. Коэффициент оборота по выбытию	0,23	0,13	0,11
6. Коэффициент текучести кадров	0,23	0,13	0,11
7.Среднесписочная численность персонала	97	99	100

Таблица Б.2 - Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

Показатели	Численность на конец 2012 г.	Численность на конец 2013 г.	Численность на конец 2014 г.
1	2	3	4
1. По возрасту:			
18-24	3	5	5
25-30	18	21	20
31-39	42	47	49
40 и старше	34	26	26
ИТОГО:	97	99	100
2. По полу:			
Мужчины	20	22	26
Женщины	77	77	74
ИТОГО:	97	99	100
3.По образованию:			
Среднее	12	14	14
Средне Специальное	57	59	57
Высшее	30	26	29
ИТОГО:	97	99	100
4.По трудовому стажу, лет.			
До 5 лет	32	34	36
от 5 и более	65	65	64
ИТОГО:	97	99	100

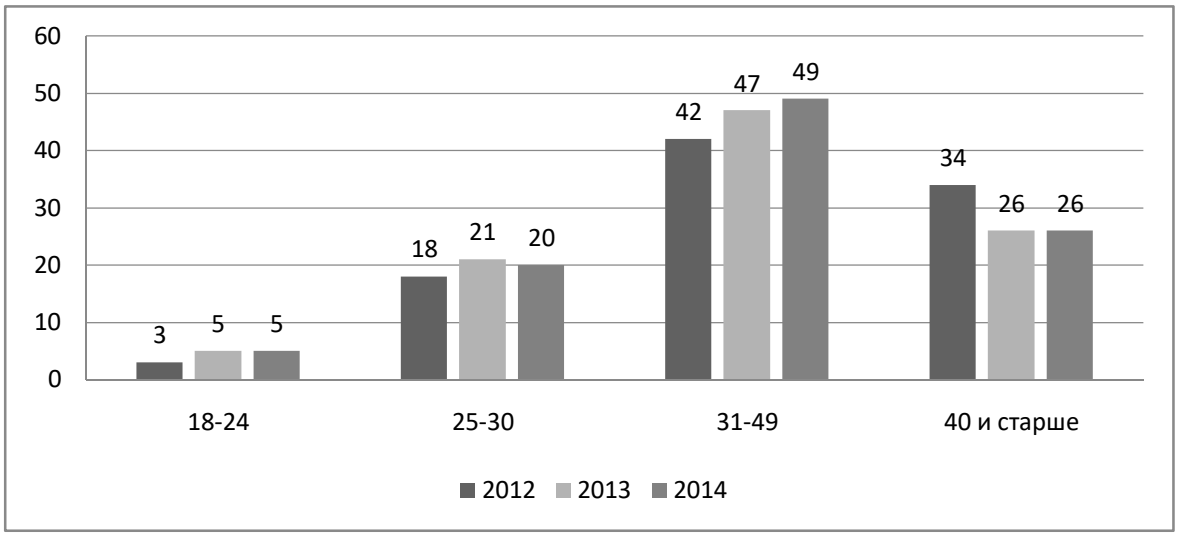

Рисунок Б.1 – Состав персонала по возрасту

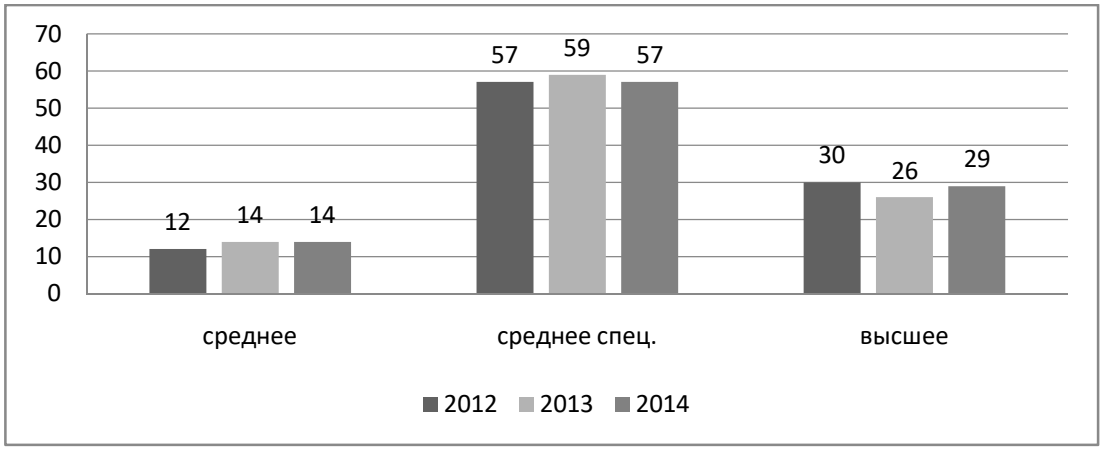

Рисунок Б.2 – Состав персонала по уровню образования

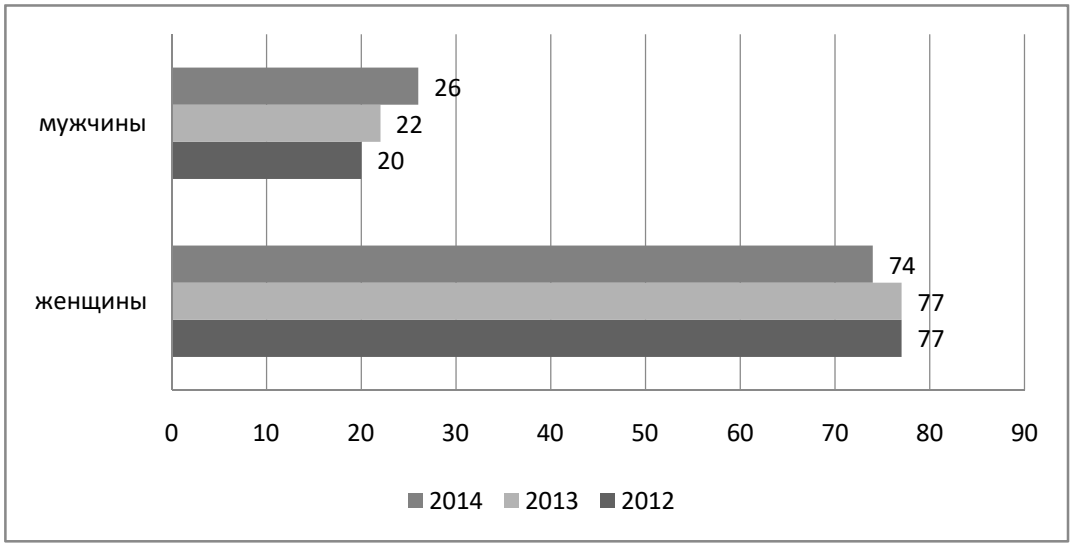

Рисунок Б.3 – Состав персонала по половому признаку

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА НА ПРЕДПРИЯТИИ

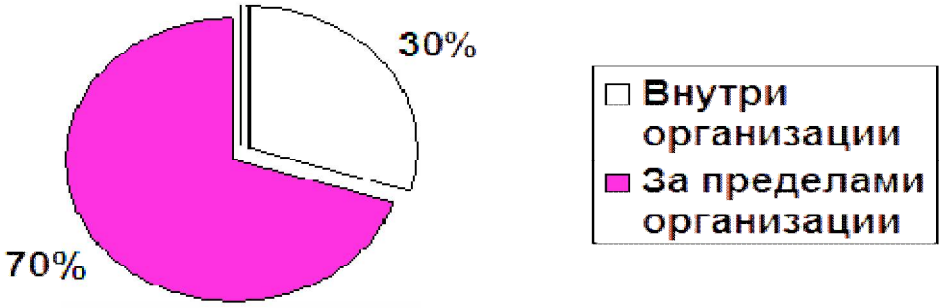

Рисунок В.4 - Внутренние и внешние рынки рабочей силы ООО «Сибагро-Н»

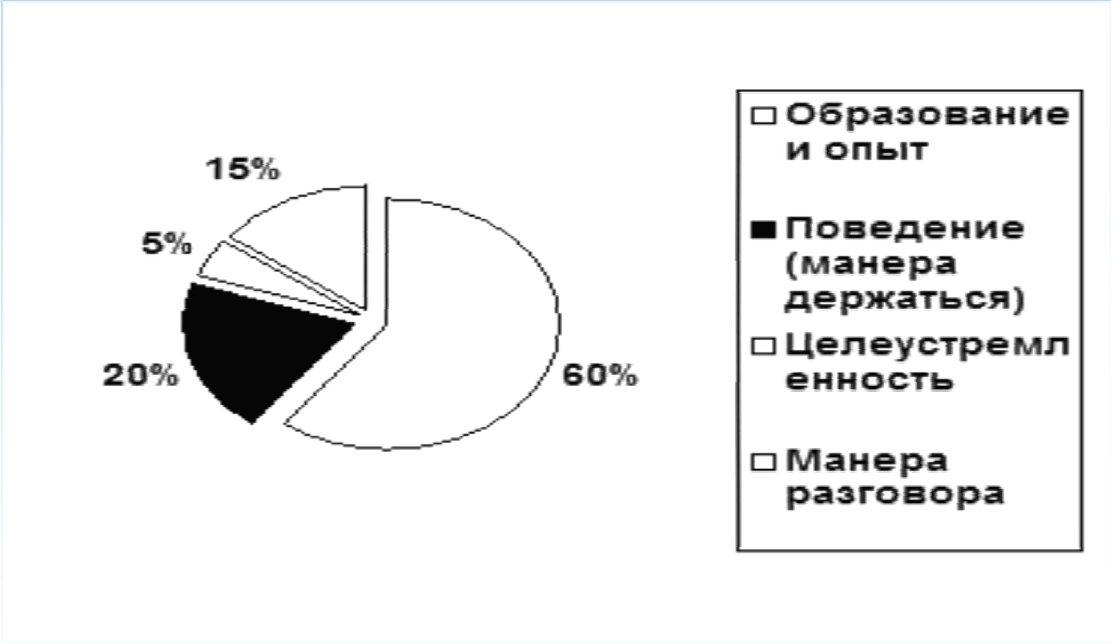

Рисунок В.5 - Критерии отбора персонала в ООО «Сибагро-Н»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(обязательное)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Таблица Г.1 - Общая схема отбора персонала

№ п/п	Содержание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Приблизительные сроки исполнения
1	На каждую вакантную должность составляется заявка на подбор персонала, включающая в себя: наименование должности; подразделение; размер оплаты труда; основные требования к кандидату; дополнительные требования к кандидату	Заявка на подбор персонала	Руководител и подразделений, в которых появилась вакансия	1-3 дня с момента возникновения вакансии
2	Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала, составление объявления об открытой вакансии.	Объявления в СМИ, на доске объявлений, заявка в службу занятости	Ведущий менеджер по персоналу	Объявление подготавливается в течение 3-х дней с момента подачи заявки на подбор персонала
3	Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа кандидатов, наиболее подходящих по формальным критериям	Резюме	Отдел кадров	В зависимости от срочности заполнения вакансии
4	Проведение первичного интервью в 2-х вариантах: телефонное интервью; собеседование в отделе кадров.	Заявка на подбор персонала, Резюме	Ведущий менеджер по персоналу	
5	Заполнение кандидатами анкеты Анализ анкет с целью отсева части кандидатов и установления степени достоверности и соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов	Стандартная форма (анкета), Бланк опроса рекомендателя	Отдел кадров	Анализ проводится в течение 3-5 дней с учетом результатов последующих собеседований
6	Собеседование с менеджером по персоналу	Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета)	Начальник отдела кадров	
7	Собеседование с линейным руководителем	Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета)	Руководители подразделений	
В зависимости от вакантной должности и сроков покрытия потребности в персонале 6 и 7 этапы могут быть объединены.				
8	Проведение тестирований (психологические тестирования, решение профессиональных задач и ситуаций)	Формы тестирований, согласованные с руководством предприятия	Отдел кадров, руководители подразделений, (психолог)	В течение 1-2 дней
9	Принятие решения относительно приема на работу наиболее подходящего по всем показателям специалиста.	Проект приказа о приеме	Отдел кадров, руководители подразделений, Генеральное руководство (при необходимости)	В течение 1-2 дней
10	Прохождение медицинского осмотра принимаемым работником и заключение трудового договора с ним.	Медицинские справки, Трудовой договор	Отдел кадров	Не более 2-х недель

Таблица Г.2 - Оперограмма отбора персонала с привлечением рекрутингового агентства

Исполнители Функции	Сотрудник отдела кадров	Рекрутинговое агентство	Руководитель отдела кадров	Руководитель структурного подразделения
Разработка требований к должности				
Привлечение кандидатов. Внешние источники				
Первичное собеседование (оценка профессиональных, личностных качеств кандидата)				
Рассмотрение данных соискателя и принятие решения о повторном собеседовании.				
Повторное собеседование				
Принятие решения о приёме на работу				

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

(обязательное)

РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Таблица Д.6 – Мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора персонала

Мероприятия	Эффект
1. Снижение затрат на набор работников. (частичный отказ от внешних источников набора персонала)	4,8 тыс.руб.
2. Внедрение компьютерного сбора и обработки информации о наиболее и наименее важных качеств у кандидатов для работы в организации	высвобождение численности персонала и экономия фонда заработной платы для членов аттестационной комиссии. 6,004 тыс.руб.
3. Оценка профессиональных качеств	140,8 тыс.руб.
4. Улучшение социально-психологического климата в коллективе	Рост производительности труда 85,1 тыс.руб
5. Выработка единого стандарта подбора.	выявление ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в компании.
6.Доведение стандарта подбора до руководителей.	воспитание у начальников подразделений ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника.
7. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов.	дает кандидату возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, и формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется независимо от принятого решения.
Итого:	**236,7 тыс.рублей**

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

(обязательное)

ОБРАЗЦЫ АНКЕТ ПО ПРИЕМУ НА РАБОТУ

Положение о порядке подбора и отбора персонала

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Подбор и отбор персонала в компании «Мир специй» – это ряд действий, предпринимаемых предприятием для привлечения на имеющиеся вакансии кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием, в порядке и на условиях, определенных настоящим Положением.

2. Подбор и отбор кандидатов на вакантные должности в организации находятся в компетенции отдела кадров.

3. Данным Положением при подборе и отборе персонала должны руководствоваться: старший инспектор по кадрам, менеджер отдела кадров, руководители подразделений системы управления, в которых имеется открытая вакансия.

ТЕХНОЛОГИЯ ПОИСКА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1. Процедура поиска и отбора персонала осуществляется в соответствии с Общей схемой отбора персонала, принятой на предприятии.

2. Заполнение и анализ заявки на персонал.

2.1. Непосредственный руководитель структурного подразделения, в котором имеется вакантная должность, заполняет бланк заявки на персонал (Заявка на подбор персонала). В заявке указывается:

- наименование вакантной должности;
- наименование структурного подразделения;
- размер оплаты труда;
- основные требования к кандидату (пол, возраст, уровень образования, наличие определенного квалификационного разряда, стаж работы по специальности или опыт работы на промышленных предприятиях);
- дополнительные требования к кандидату;
- краткое описание рабочих функций;
- график работы.

2.2. Заявленные требования к искомому специалисту обсуждаются линейным руководителем совместно со старшим инспектором по кадрам и менеджером по персоналу, при необходимости требования корректируются.

Перед принятием решения о необходимости найма рассматриваются внутренние источники покрытия потребности в персонале: резерв на выдвижение, возможная ротация кадров, дополнительное обучение или переобучение персонала.

2.3. В случае необходимости найма нового сотрудника заявка должна быть согласована с вышестоящим руководством (со старшим инспектором по кадрам). После этого заявка принимается в работу.

2.4. Грамотное составление заявки дает возможность сотруднику отдела кадров получить точное задание на поиск нужного работника, помогающее более тщательно составить объявление, что значительно сокращает время, затрачиваемое на собеседование и выбор кандидатуры.

3. Выявление и описание необходимого набора критериев кандидата.

3.1. Необходимо определить критерии отбора кандидатов путем проведения анализа вакантной должности, который включает анализ:

- особенностей трудового процесса;
- психологических особенностей деятельности;
- профессиональных и личностных качеств работника.

3.2. Анализ должности позволяет:

- определить требования к должности;
- установить критерии, используемые в процессе отбора на соответствующие вакансии;
- составить личностную спецификацию;
- разработать должностные инструкции.

3.3. Набор критериев в совокупности с личностной спецификацией позволяет с помощью сравнительного анализа сделать выбор, кому из претендентов может быть предложена работа.

4. Источники привлечения персонала.

В процессе подбора и отбора персонала предприятие использует следующие источники привлечения персонала:

- средства массовой информации (специализированные газеты, Интернет)
- службы занятости и биржа труда;
- резюме, которые отправляются на адрес организации;
- ярмарки вакансий;
- работающие сотрудники, к которым можно обратиться с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых;
- претенденты, ранее не прошедшие отбора, о которых в базе данных осталась информация.

5. Помещение объявления о найме.

5.1. Для оправдания затрат на размещение объявления, оно оставляется таким образом, чтобы исключить обращение с предложениями таких кандидатов, которые не обладают необходимым опытом, квалификацией или личными качествами. Для этого необходимо:

- четко выбрать издания для публикации объявления, точно представляя аудиторию;
- четко выбрать текст, чтобы привлечь тех, кто нужен.

5.2. Объявление должно отражать следующие моменты:

- название организации, информация о ней;
- описание рода деятельности в терминах, понятных предполагаемой аудитории;
- характер предлагаемой работы;
- требуемая квалификация и необходимый опыт;
- диапазон оплаты и дополнительные льготы;
- форма подачи заявки (резюме);
- конечный срок (если он существует) подачи заявок.

6. Анализ резюме.

6.1. Сотрудники отдела кадров проводят анализ поступивших резюме, в результате которого из общего списка претендентов отбираются кандидаты, подходящие по формальным критериям для занятия имеющихся вакансий.

6.2. Сотрудники отдела кадров проводят с этими кандидатами первичное интервью.

7. Первичное интервью.

7.1. В зависимости от вакантной должности первичное интервью может проводиться в двух формах:

- телефонное первичное интервью;

- собеседование в отделе кадров (приглашение кандидата в организацию).

7.2. Информация, полученная в результате предварительного интервью, используется для того, чтобы установить, соответствуют ли навыки, способности и отношение кандидата к работе требованиям вакантной должности.

7.3. Одной из целей предварительного интервью является сообщение кандидату интересующих его сведений о работе и об организации;

7.4. Первичное интервью проводит ведущий менеджер по персоналу.

8. Заполнение стандартной формы (анкеты).

8.1. Каждый кандидат, прошедший первичное интервью должен заполнить стандартную форму (анкету), в которой он указывает основную информацию о себе, о своем профессиональном опыте и квалификации.

8.2. Если первичное интервью осуществлялось непосредственно в отделе кадров, то анкета должна быть предложена кандидату сразу после интервью.

8.3. Если первичное интервью происходило по телефону, то анкета должна быть предложена кандидату непосредственно перед собеседованием с начальником отдела кадров в случае прохождения телефонного первичного интервью.

8.4. Анализ сведений, указанных в анкете, и его сопоставление с требованиями к должности позволяет произвести предварительный отсев части кандидатов, не подходящих по формальным признакам (возраст, профессиональный опыт, стаж работы, образование, личностные качества и др.) для работы в организации.

8.5. Анализ сведений, указанных в анкете, позволяет установить достоверность и степень соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов и полученных в ходе первичного интервью.

9. Проверка сведений о кандидате.

9.1. Сотрудники отдела кадров проверяют сведения, представленные кандидатом в резюме и анкете следующими способами:

- запросы в те организации, где кандидат работал раньше;

- беседы по телефону с лицами, которые знают кандидата и могут сообщить полезную информацию о его личных и деловых качествах (имена и телефоны таких людей кандидатам предлагается указать при заполнении анкет).

9.2. При проверке информации о кандидате особое внимание следует обратить на информацию о последнем месте работы: содержание выполняемой работы, уровень заработной платы, отношения с коллегами и руководством.

9.3. Для удобства резюмирования полученной информации следует использовать специальный бланк опроса рекомендателей.

10. Проведение отборочных собеседований.

10.1. Основная цель собеседований – определить *заинтересован* ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он *компетентен* для ее выполнения.

10.2. Собеседование ставит следующие задачи:

- информирование кандидатов о деятельности организации и объяснение преимуществ работы в ней;

- реалистическое описание содержания работы, включая процесс введения в должность и испытательный срок;

- выяснение вопросов, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;

- прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное осуждение возможных трудностей в работе;

- предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

10.3. Все кандидаты, прошедшие предыдущие этапы отбора, проходят собеседование с Начальником отдела кадров. Оно призвано собрать более детальную информацию о квалификации, опыте, деловых и личных качествах кандидатов. В том числе собирается информация о таких трудно формализируемых качествах кандидатов, как внешний вид, контактность, готовность к конструктивному сотрудничеству.

10.4. После этого этапа отбора кандидату предстоит пройти собеседование с линейным руководителем. Задача линейного руководителя – оценить профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Линейный руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Одновременно с этим, руководителю следует определить степень профессиональной совместимости кандидата с подразделением и вероятность его успешной интеграции в подразделение.

10.5. В зависимости от вакантной должности и сроков покрытия потребности в персонале собеседование с Начальником отдела кадров и с линейным руководителем может проводиться одновременно.

11. Принятие решения о приеме кандидата и оформление трудового договора.

11.1. После ухода кандидата необходимо сразу систематизировать и резюмировать всю собранную информацию о нем, проанализировать и принять решение.

11.2. Необходимо сообщить о результатах отбора всем кандидатам, проходившим его.

11.3 Кандидат, прошедший отбор, перед заключением трудового договора и приемом на работу обязан пройти обязательное медицинское обследование, включая получение справок из туберкулезного и наркологического диспансеров.

11.4. Расходы, связанные с медосмотром, оплачивает предприятие.

11.5. Оформление приема на работу производится в строгом соответствии с Трудовым Кодексом РФ.

11.6. Одновременно с заключением трудового договора проводится инструктаж по охране труда, технике безопасности, пожарной и экономической безопасности.

11.7. При необходимости принимаемый работник составляет подписку о неразглашении коммерческой тайны.

11.8. Всем принимаемым на предприятии работникам устанавливается испытательный срок в 3 месяца.

Образцы анкеты при приеме на работу

Уважаемые кандидаты!

Кадровая служба гостиницы«Арена» просит Вас тщательно и подробно заполнить все пункты предлагаемой Вам анкеты. Мы берем на себя обязательство сохранять конфиденциальность информации, которую Вы нам сообщили. Незаполненные или не полностью заполненные анкеты нашей кадровой службой не рассматриваются.

Анкета

Ф.И.О.

Дата и место рождения:

Образование (когда и какие учебные заведения закончили, специальность по диплому):

Дополнительное образование (когда и какие учебные заведения, курсы закончили, семинары, тренинги прошли):

Иностранные языки:

Язык	Степень владения
1.	
2.	

Знание компьютера:

Программа	Степень владения
1.MS WORD	
2.MS Excel	
3.MS PowerPoint	
4.Corel Draw	
5.MS Access	
6.	
7.	

Чем бы Вы хотели заниматься (в каких областях специализироваться) в нашей компании?

_____

_____

_____

Трудовая деятельность (включая воинскую службу и очную учебу) (укажите, начиная с последнего (текущего) места работы):

Месяц и год		Название организации, ее адрес	Занимаемая должность	Служебные обязанности	Причина увольнения
Приема	Увольнения				

Ваш опыт работы, не зафиксированный официально в трудовой книжке (совместительство, работа по трудовому соглашению, на общественных началах, др.):

_____

Адрес прописки (укажите, пожалуйста, индекс и подробный адрес):

_____

Адрес проживания (укажите, пожалуйста, индекс и подробный адрес):

Контактная информация:

Способ связи	Номер	Время, в которое предпочтительнее связываться
Телефон домашний		
Телефон иобильный		
E-mail		
Другие контактные телефоны		

Наличие водительских прав _____

Наличие личного транспорта _____

Отношение к воинской службе:_____

Семейное положение:_____

Дети (возраст):_____

Ваши ближайшие родственники (супруг(а), дети, родители, родные братья и сестры), родители, братья и сестры супругов (желательно)

Степень родства	Ф.И.О., дата рождения	место жительства (желательно также указать место работы и должность)

Укажите 2-х человек, которые могли бы дать Вам рекомендацию:

Ф.И.О. (полностью)	Место работы, должность	Контактная информация

Ваш доход на последнем месте работы: _____

Укажите стартовую зарплату, которая Вас удовлетворит _____

Укажите зарплату, которая Вас удовлетворит после испытательного срока _____

С какого времени Вы могли бы приступить к работе?

_____

Подтверждаю достоверность сообщенных мной в анкете сведений

Дата заполнения: _____

Подпись:_____

Опыт работы:

Опишите содержание работы, которую Вы выполняли:

_____

Приходилось ли Вам руководить людьми? (Если да, укажите стаж руководящей работы и количество подчиненных)_____

Каковы Ваши личные профессиональные достижения?

_____

Почему Вы хотите оставить (оставили) последнее место работы?

_____

Характеристика требуемой работы:

Что бы Вы предпочли: (отметьте нужное)

Работа с клиентами

Работа с документацией

Работа с ПК

Руководство коллективом

Для выполнения какой работы Вы считаете себя наиболее подготовленным и почему?

_____

_____

Опишите содержание работы, которую Вы хотели бы выполнять:

_____

_____

Как Вы видите свой дальнейший профессиональный рост?

_____

Планируете ли Вы продолжить свое образование? Если да, то в какой сфере?_____

_____

Кем Вы видите себя через 3 года?

_____

Назовите Ваши наиболее сильные и слабые качества:

Профессиональные_____

Личные_____

Что из нижеперечисленного Вас не устраивает (пометьте):

Частые командировки в другие города

Частые поездки по Москве

Сверхурочная работа

Материальная ответственность

ДРУГОЕ (что именно) _____

Служебные заметки:

Внешний вид_____

Психологическое состояние при беседе_____

Манера общения_____

Степень мотивации_____

Самооценка_____

Особые заметки_____

Профессиональное тестирование_____

Заключение психолога_____

Анкета по приему на работу и для проведения собеседования

1. Ф. И.О., возраст, семейное положение.

2. Ваше образование, какими основными квалификациями Вы располагаете?

3. Почему Вы заинтересованы в получении этой работы?

4. Как Вы понимаете обязанности работника в этой должности?

5. За сколько дней Вы сможете продемонстрировать себя на работе?

6. Ваше отношение к дополнительным нагрузкам (командировки, сверхурочные)?

7. Опишите последнее место работы (название организации, Ваша должность, Ваши обязанности, срок работы) Нравилась ли Вам прежняя работа?

8. Попадали ли Вы в больницу во время работы?

9. Мотивы перехода на другую работу? Причины, побудившие уволиться с последнего места работы?

10. Какие Вы испытывали затруднения (проблемы) в процессе работы?

11. Как Вы их решали?

12. Какое достижение на прежней работе Вы считаете самым важным?

13. Каким путем Вы добиваетесь результатов?

14. Что для Вас является наиболее важным: деньги или работа, которая нравиться?

15. Как Вы считаете, для какой работы Вы больше всего подходите? Какие есть основание так считать?

16. Какими видами деятельности Вы предпочли бы не заниматься?

17. Опишите Ваши сильные и слабые стороны.

18. Как бы мог описать Вас ваш друг?

19. Какие Ваши личные профессиональные планы на ближайшие пять лет?

20. Что для Вас является наиболее важным в работе?