

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 «БИН» Г.ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ)»**

Выполнил: студент гр. ЭУз-061
Коваленко М.А.

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

Работа защищена:

Кемерово 2016



Факультет _____ Заочный _____
Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

Направление (специальность) _____ 080502 (060800) – _____
(индекс, название)
«Экономика и управление на предприятии» _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации _____ экономист-менеджер _____

Обозначение документа _____ ХЭЗ. ВКР. 00. 32. 16 _____

Тема «Совершенствование системы подбора персонала на предприятии
(на примере ООО «Бин», г. Ленинск-Кузнецкий)» _____

Специальная часть _____ Анализ системы подбора персонала на предприятии
часть _____

Студент _____ Коваленко Марина Анатольевна _____
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ 06.06.2016 Е.Г. Першина _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический краткое наименование раздела	06.06.2016 Е.Г. Першина Подпись, дата, инициалы, фамилия
Аналитический краткое наименование раздела	06.06.2016 Е.Г. Першина Подпись, дата, инициалы, фамилия
Специальный краткое наименование раздела	06.06.2016 Е.Г. Першина Подпись, дата, инициалы, фамилия
Практический краткое наименование раздела	06.06.2016 Е.Г. Першина Подпись, дата, инициалы, фамилия
_____	_____
_____	_____

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

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

Кемерово, 2016 г.



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой
Масленников П.В.

_____ подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ ЭУз – 061 Коваленко Марине Анатольевне _____

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование системы подбора персонала на предприятии _____

_____ (на примере ООО «Бин», г. Ленинск-Кузнецкий)» _____

Специальная часть _____ Анализ системы подбора персонала на предприятии _____

утверждена приказом по институту № _____ от _____

дата

2. Срок представления работы к защите _____

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 _____

наименование раздела

краткое содержание

_____ анализа системы управления персоналом на предприятии _____

4.2 Аналитический: содержит организационно-экономическую характеристику _____

наименование раздела

краткое содержание

_____ организации, основные ТЭП ПХД и ФС организации за 2012-2014 годы _____

4.3 Специальный: содержит факторный анализ системы подбора персонала _____

наименование раздела

краткое содержание

_____ на предприятии за 2012-2014 годы _____

4.4 Практический: содержит возможные мероприятия по совершенствованию _____

наименование раздела

краткое содержание

_____ системы подбора персонала на предприятии _____

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

подпись, дата, инициалы, фамилия

В выпускной квалификационной работе на тему: «Совершенствование системы подбора персонала на предприятии» объектом исследования выступает ООО «Бин» г. Ленинск-Кузнецкий.

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.

					<i>ХЭЗ. ВКР.00.32.16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Коваленко М.А</i>				<i>«Совершенствование системы подбора персонала на предприятии (на примере ООО «Бин» г. Ленинск-Кузнецкий)»</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>						4	
<i>Консульт.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>					КемТИППЭУз-061		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>							
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Понятие подбора и отбора персонала.....	10
1.2 Источники набора кадров.....	13
1.3 Принципы отбора персонала.....	16
1.4 Критерии отбора персонала.....	18
1.5 Методы отбора персонала.....	22
1.6 Влияние системы отбора кадров на эффективность деятельности предприятия.....	43
2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «БИН»	46
2.1 Общие сведения о предприятии.....	46
2.2 Организационная структура предприятия.....	48
2.3 Производственная структура предприятия.....	50
2.4 Ассортимент выпускаемой продукции.....	52
2.5 Внешняя среда предприятия.....	53
2.6 Анализ основных показателей производственно- хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.....	55

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		5

3.	АНАЛИЗ ПЕРСОНАЛА ООО «БИН» Г.ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ.....	62
3.1	Характеристика кадрового состава.....	62
3.2	Анализ системы мотивации персонала ООО «Бин»	67
3.3	Недостатки существующей системы набора и отбора кадров на предприятии.....	68
4.	РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «БИН»	70
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	83
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Организациями традиционно называют сознательно координируемые институты, объединяющие людей на относительно постоянной основе для достижения определенных целей. Организации, ставшие к концу XX века практически универсальной формой человеческой жизни, обладают набором признаков, которыми, в первую очередь, являются: целенаправленность создания, функционирования и развития, упорядоченная внутренняя структура, особая культура, постоянное взаимодействие с внешней средой, использование природных, материальных и человеческих ресурсов. Комбинация этих характеристик уникальна для каждой организации и определяет ее специфику.

Люди играют особенную роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве – персонала организации – они нуждаются в управлении. По своим свойствам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а, следовательно, требуют особых методов управления. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем.

Во-первых, в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом и соответственно их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		6

Во-вторых, вследствие обладания интеллектом, люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Приходя на работу, человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры. В современных условиях научно-технического прогресса, когда технологии, а вместе с ними и профессиональные навыки, устаревают в течение нескольких лет, способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.

В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

В-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации предоставления возможности для реализации этих целей.

В-пятых, важнейшая особенность человеческих ресурсов состоит в уникальности каждого отдельного человека. Реакция разных членов организации на один и тот же метод управления, на одну и ту же ситуацию, возникающую в организации и за ее пределами, может быть совершенно различной.

Таким образом, управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью.

Управление людьми требует творческого подхода, индивидуализации и учета долгосрочной перспективы при принятии всех

						Лист
						7
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

решений. В самом общем виде управление персоналом состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений и поддержании желания использовать эти навыки и умения ее сотрудников. Организации решают эту задачу за счет создания специальных систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала. Особое место отводится управлению персоналом на современном этапе в условиях все ускоряющегося технического прогресса и усиливающейся конкуренции. «Политика постоянных перемен», ставшая основой развития многих процветающих организаций в качестве отправной точки, предполагает эффективную систему управления персоналом.

Управление персоналом состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждении персонала за его усилия.

Поэтому от управляющих требовался высокий профессионализм, компетентность, умение соизмерять свою деятельность с существующими законами. В результате появляется группа людей, специально занимающихся управленческой деятельностью. Этим руководителям уже не нужно держать своих подчиненных в повиновении властной рукой. Главной задачей становится кропотливая организация, и каждодневное управление производством в целях обеспечения наибольшей прибыли собственникам предприятия - эти люди стали называться менеджерами.

Стиль управления руководителя своими подчиненными во многом определяет успех организации, динамику развития фирмы. От стиля руководства зависят мотивация работников, их отношение к труду, взаимоотношения и многое другое. Таким образом, эта область менеджмента имеет огромное значение в управлении и обязательна для изучения.

						Лист
						8
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

Предприятие ООО «Бин» отличается по существу консервацией методов и средств работы с персоналом. Это диктует высокую актуальность определения в качестве первоочередных задач менеджмента при повышении эффективности деятельности предприятия - задач совершенствования системы управления персоналом с учетом изменившихся условий внешней среды.

Поэтому в выпускной квалификационной работе в качестве комплекса задач менеджмента по повышению эффективности деятельности предприятия ООО «Бин», выделены и решаются задачи по повышению эффективности системы управления персоналом, его подбора и набора.

Совершенствование системы подбора и набора персонала нельзя отделить от совершенствования системы управления организацией, так как первая включает не только подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех руководителей - от директора до продавца. Итак, система управления персоналом является «костяком» системы управления на предприятии (фирме).

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе служит кадровый состав исследуемого предприятия, практика формирования и оценки системы управления. Основными методами исследования деятельности предприятия служат элементы системного, статистического анализа, а также метод наблюдения.

									Лист
									9
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат					

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие подбора и отбора персонала

Отбор персонала — это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы. [2]

Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов, акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы как общество в целом, отдельные предприятия, так и конкретные индивиды.

Влияние работы на людей велико. Это не только степень их экономического благосостояния, но и социальный статус, взаимоотношения и удовлетворенность жизнью в целом. Стремясь к гармоничному соотношению человеческих способностей и требований предприятия, рыночное общество, с одной стороны, исходит из соображения: в какой степени процедура отбора такого соответствия обеспечить не может, в такой мере страдает производительность. С другой стороны, общество обеспокоено тем, что при любой степени владения профессиональными знаниями и навыками наиболее часто при найме могут "неквалифицированными" оказаться кандидаты, имеющие "не тот" пол, "не тот" возраст и "не ту" расу или национальность.

В связи с этим на отбор персонала оказывают влияние, прежде всего факторы внешнего окружения. В их спектре законодательство государства, регламентирующее вопросы защищенности граждан от дискриминации при

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		10

найме на работу; влияние рынков труда, поскольку процессы отбора различаются из-за их емкости и характеристик: при большом количестве претендентов организация-работодатель устанавливает более высокие и разнообразные требования к ним.

Шанс принятия неверного решения, по оценке специалистов, уменьшается пропорционально величине кандидатов, владеющих "емкой" квалификацией. Высокие требования, в свою очередь, уменьшают число потенциальных претендентов и, следовательно, сокращают расходы организации на процедуру отбора. Нехватка работников требуемых профессий на рынке означает небольшое число претендентов на вакантные места и влечет заниженные требования к квалификации.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме - это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится буквально по всем специальностям – конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. [3]

						Лист
						11
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

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

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

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

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат						12

направление заключивших контракт людей на специальные курсы. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

К средствам набора за счет внутренних резервов является рассылкой информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников, среди своих сотрудников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих (любой открывающейся вакансии), что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным средством является, и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей или знакомых. [3]

Весьма важно в этой связи определиться, каким будет набор — внутри организации или извне. Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем "своего" претендента. "Свой" уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и профессиональный феномен (желание каждого работника продвигаться по служебной лестнице). А это шанс сделать карьеру. И если организация таких возможностей не предоставит "своим" работникам, то лучшие уйдут.

Преимуществом внутренних замещений является предоставление уже работающему сотруднику возможности профессионального роста. Познание собственных шансов продвижения способствует формированию у личности требуемых качеств и демонстрации их при найме как атрибутов пригодности. Успешная реализация сотрудником своих возможностей и способностей часто "откликается" в поведении его коллег, многие из которых, "заражаясь" реальностью продвижения, следуют тем же путем. Отбирая "своих", предприятие может надеяться на ограничение текучести персонала, а зная достоинства и недостатки работника судить о его

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		14

соответствии предполагаемой должности на основании опыта, тем самым, помимо прочего, сокращая затраты на найм. Внутренние замещения, по оценкам специалистов, для всех участников (предприятия-работодателя кандидатов) связаны с незначительным риском.

Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных "своих" работников (случай, когда нам нужно от них избавиться). В этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка будет предпочтительнее. Считается, что набор извне, как правило, обходится для организации дороже. Совершенно ясно, что если мы предлагаем работу человеку из другой организации, то одновременно нужно предложить ему и большую зарплату.

Большинство недостатков в отборе внутренних кандидатов (застой новых идей, угроза возможного накопления сложных личностных взаимоотношений работников и др.) являются достоинствами внешних замещений.

Включение внешних рынков труда зачастую неизбежно, поскольку "свежее дыхание" на предприятии и уменьшение "производственной слепоты" возможны только в случае притока новой рабочей силы, приобретшей опыт в других фирмах или компаниях. При прогнозируемой меньшей угрозе возникновения интриг внутри предприятия с приходом новых работников работодатель, кроме того, может осуществить выбор последних из большего числа кандидатов. Внешние замещения чаще всего требуют меньших затрат на дальнейшее развитие (подготовку) работника по сравнению с внутренними, поскольку, отбирая "извне", работодатель стремится к приобретению уже обученного сотрудника.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат					15

Внешний источник набора при этом совсем не безупречен: относительно долгий период привыкания нового сотрудника, возможное ухудшение морально-психологического климата в коллективе с его приходом, а также эффект "кота в мешке", когда первые впечатления о профессиональных и коммуникативных способностях кандидата не совпадают с реалиями.

Что касается руководящих должностей, то в каждой организации есть сотрудники, полагающие, что только они достойны, занять эту должность, т.е. это не что иное, как психологический феномен (чувство обиды и зависти). Претендента преследует мысль: если меня не возьмут на эту должность, то что по этому поводу подумают коллеги, подчиненные и вышестоящее руководство? Естественно, если человек, ожидающий повышения, его не получит, то это снизит его трудовые параметры. Появятся апатия, обида, неудовлетворенность, которые значительно снизят эффективность трудовой деятельности. Постоянно преследует мысль: "сколько ни работай — благодарность одна".

Если же претендент извне нам подходит, эффект достигается прежде всего за счет накопленного им опыта работы в другой организации. Он уже знает, как решаются проблемы нашей организации, аналогичные проблемам его организации, ибо владеет технологией, которая у нас отсутствует и которую мы бы хотели ввести. Поэтому мы берем человека, который усовершенствует технологию и сделает существенный вклад в развитие нашей организации.

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различные источники информации: заявление о приеме (первое общее впечатление о кандидате); фотография (внешность); биография (процесс становления, детали личности); личная анкета

						Лист
						16
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

(систематизация самой важной информации о поступающем, хранение данной информации); диплом (успеваемость в ВУЗе, относительные сведения о квалификации); трудовая книжка (место работы в биографии, прежние сферы деятельности, квалификационная характеристика); рекомендации (профпригодность); разговор с поступающим (заполнение пробелов в информации, дает личное представление о поступающем); пробная работа (умения и навыки в работе).

1.3 Принципы отбора персонала

Базис успешного отбора персонала исходит из сознания того, что успех предприятия всегда в значительной мере зависит от его сотрудников. Это сознание и обуславливает насколько можно тщательный отбор новых работников, который основывается на повышенных требованиях к селекции кандидатов с помощью объективных методов. Оба критерия "отбор по повышенным требованиям" и "объективные методы отбора" определяют основные принципы, которые принимаются во внимание при селективных процедурах:

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

						Лист
						17
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

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". Ряд кандидатов проявляют меньше креативности, гибкости и собственной инициативы по сравнению с требованиями "в идеале", но они более терпеливы и настойчивы.

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: "эффект раздутой двери", который основывается на том, что оценщик склонен к переоценке ярко выраженных особенностей нанимаемого; "эхо прошедшего", возникающее вследствие того, что оценщик проецирует определенные позитивные или негативные воспоминания о знакомом человеке (схожие фамилия или имя, выговор и др.) на нанимаемого и в соответствии с ними выносит ему оценку; 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.

Любой из этих видов заблуждений может привести к авансированной симпатии или антипатии по отношению к претенденту и этим фальсифицировать объективный отбор кандидатов.

Следуя первому принципу, предприятие-работодатель руководствуется при найме профилем требований к будущему работнику,

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		18

который разрабатывается в службе управления персоналом. Профиль требований формируется с помощью следующих критериев отбора:

- профессиональные" критерии (образование и опыт):
- физические критерии (физическая природа кандидата);
- социально-психологические критерии (обозначают требования к "межлическому поведению" и социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье, возраст).

Формируя профиль пригодности, или "идеальный портрет" предполагаемого работника, критерии отбора дают "старт" началу селективного процесса. С течением времени они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что отражается на дальнейшей селективной процедуре.

Согласовывая свои действия со вторым и третьим принципами, служба управления персоналом продумывает, организывает и осуществляет механизм отбора претендентов на вакантные должности.

1.4 Критерии отбора персонала

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. "Эталонные" уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают более высокое образование. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие предлагаемой работе.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т. д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более качественную работу, чем холостяк.

Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих

									Лист
									19
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат					

работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору. [14]

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

Одним из способов отбора претендентов, соответствующих всем требованиям, и выбора наиболее подходящих из кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим. При этом необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет ту или иную черту характера и что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно.

В схемах по отбору персонала широко используются три обязательных требования для доказательства такого соответствия:

1) анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те константы, которые наиболее необходимы для высокого качества выполнения данной работы;

2) тест должен измерять одну из этих констант;

3) необходимо доказать, что данная черта характера действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста. [10]

Соответствие метода отбора каким-либо конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		20

тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

Используются два вида показателей соответствия критериев - показатели предполагаемого и действительного соответствия.

Определить предполагаемое соответствие можно с помощью тестов. Например, предложить претендентам на место страхового агента выполнить серию операций (большое число тестов дается с целью получить, по меньшей мере, один достаточно обоснованный результат). Результаты тестов сохраняются в тайне. Решение по найму принимается без их просмотра. Они не оглашаются до тех пор, пока принятый работник не наберет минимального опыта в работе, чтобы они не могли повлиять на оценку качества работника.

Предположим, что менеджер становится опытным, умелым работником через 15 месяцев. Оценка качества его работы проводится лишь по истечении этого времени, а затем результаты этой оценки сравниваются с результатами тестов, до тех пор державшимися "под замком". В будущем для принятия решения по отбору будут использоваться лишь те тесты, которые в наибольшей степени совпадают с показателями работника, уже приобретшего опыт. Именно эти тесты для оценки предполагаемого соответствия кандидатов будут в дальнейшем применяться ко всем желающим занять место менеджера, а результаты этих тестов будут существенно помогать при вынесении решений по набору.

В рамках следования соответствующим критериям и принципам отбора на предприятии стараются оценить три вида поведения кандидата:

- выразительность поведения (например, мимика, жестикуляция, манера разговора);

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат					21

· рабочее поведение (например, организаторские способности, умение вести переговоры, способность к руководству);

· социальное поведение (например, коммуникабельность, способность включиться в рабочую группу, умение приспосабливаться).

Для осуществления этой процедуры многие работодатели используют ступенчатую систему отбора, проводя один или два предварительных и затем — окончательный, применяя при этом различные методы — от аналитических до медико-психологических, служащих "вспомогательным средством для выработки решения о найме".

Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждое предприятие использует либо полный набор отборочных методов, либо некоторые из них.

1.5 Методы отбора персонала

Эффективный отбор обуславливает создание позитивного имиджа организации для дальнейшего привлечения претендентов. Поэтому к осуществлению процесса селекции относятся ответственно, просчитывая его с экономической точки зрения, выверяя с правовой и этической сторон, учитывая статус вакантного места. Для некоторых профессий процедура отбора гораздо сложнее, чем для других, и подготовка к ней проводится особенно тщательно. Чем более ответственна работа, чем большую ценность представляет для предприятия ее выполнение, тем более сложным бывает отбор. Претенденты на должность управленцев проходят несколько селекционных ступеней и оцениваются множеством людей (психологами, специалистами по персоналу, потенциальными начальниками,

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		22

сотрудниками). Наоборот, производственные рабочие могут быть отобраны на основе бланка заявления и интервью с непосредственным начальником, либо через приглашение в рекламном объявлении. Есть предприятия и организации, которые "усеченному" отбору не доверяют вне зависимости от статуса вакансии "утяжеляют" его, используя более широкий инструментарий.

Процедура отбора обычно состоит из нескольких методов, которые следуют пройти заявителям. На каждом методе отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Еще один важный момент - любой метод оценки должен обладать двумя важнейшими характеристиками — надежностью и валидностью. [13] Надежность означает, что повторные замеры дадут тот же результат, что и предыдущие, т.е. на результаты оценки не влияют сторонние факторы. Валидность означает, что данный метод измеряет именно то, для чего он предназначен. Максимально возможная точность информации, получаемой специально разработанными методиками в научных исследованиях, ограничена техническими факторами и не превышает 0,8.

Интересно, что надежность различных методов оценки располагается в интервалах:

- 0,1 - 0,2 — традиционное интервью
- 0,2 - 0,3 — рекомендации
- 0,3 - 0,45 — профессиональные тесты
- 0,5 - 0,6 — структурированное интервью, интервью по компетенциям
- 0,5 - 0,7 — когнитивные и личностные тесты

Подход к выбору процедур оценки персонала подчиняется поставленным бизнес-задачам. Полученная информация должна минимизировать финансовые риски в принятии решений и давать максимальный возврат на инвестиции. Таким образом, стоимость методов оценки и их точность должны быть оптимальными по отношению к поставленной задаче. [13]

Методы, которые принимаются при отборе:

- 1) Предварительная отборочная беседа.
- 2) Анкетирование.
- 3) Собеседование.
- 4) Тестирование.
- 5) Проверки рекомендаций и послужного списка.
- 6) Испытание

1.5.1 Предварительная отборочная беседа

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. В ряде случаев желательно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место будущей работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ними предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила ее ведения, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку внешнего вида и доминирующих личных качеств.

1.5.2 Анкетирование

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность в вопросах используют и вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат					24

минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего характеризующую эффективность претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле, и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе. Анкета может запрашивать данные о здоровье, складе ума, о ситуациях, с которыми приходилось сталкиваться в молодости.

Назначение метода двойное. Наряду с решением задачи отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на последующих этапах, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

- 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру должности;
- 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

						Лист
						25
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендента. В анкете запрашивается информация об учебном заведении, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности), второй специальности.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь кандидату в работе в случае найма. Часто анкеты содержат данные о количестве отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы (неявок) по причине болезни и т. д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие на потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнений в прошлом, устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с работником.

Претендент обязан также указать недостатки в здоровье, возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие организации сами проводят подробные медицинские освидетельствования (уже из ограниченного круга наиболее вероятных претендентов) в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение.

Круг вопросов, на которые организация стремится получить ответ, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат					26

разными. В одних случаях кадровые службы и руководство организации полагаются на анкету, в других (чаще) - уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя сведения у прежних работодателей и знакомых претендента. компоновка и графическое оформление анкет также варьируются. Особое внимание в анкете уделяется всем обстоятельствам, связанным с предшествующей работой претендента.

Правила составления анкеты

Вопросы могут быть любыми, которые вы считаете нужными, даже если они будут личными. спрашивайте про личную жизнь, к примеру, замужем (женат ли), есть ли дети, сколько им лет и т.д. Если вас будут спрашивать, зачем вам знать такие личные моменты, отвечайте, что все, что касается работы (а вы нанимаете сотрудника), личным для вас не является. И это на самом деле так. Вопросы о личной жизни следует задавать спокойно-нейтральным тоном, вежливо и тактично. У многих людей беседы о личной жизни вызывают весьма болезненную реакцию. Если человек на вопросы не отвечает либо отвечает уклончиво, и он вам не понравился — это возможный повод не брать его на работу. У молодежи обязательно спрашивайте, что с родителями, где они живут, какие с ними отношения. Это позволит вам понять, будет ли человек отпрашиваться на поездки, есть ли у него психологические проблемы. Если не хотите прямо спрашивать такие вопросы, дайте перед собеседованием соискателю самому заполнить анкету.

В анкете на каждую графу необходимо оставлять достаточно места для записи. Не забудьте оставить его и для собственного комментария. Могут присутствовать дополнительные графы. Для некоторых руководителей важным является отсутствие судимости. Корректируйте анкету в соответствии со своими требованиями. Главное, чтобы она была на

собеседовании. Эта же анкета позволит вам сократить время собеседования, покажет, какой у человека почерк. Вы увидите, на какие вопросы кандидат ответил, на какие нет, как он ответил. Тоже дает весьма неожиданный результат. Иногда собеседование заканчивается на просмотре анкеты. Вопросы в анкете должны отражать то, что вы хотите узнать от будущего работника. К примеру, секретарь должен уметь быстро печатать на компьютере, знать делопроизводство, иметь хороший почерк, сотрудник на телефоне должен обладать хорошей, дикцией и не бояться общения, грузчик — иметь хорошее здоровье и хотя бы среднее образование и т. д. и т. п. Каждый должен быть на своем месте. Если вы возьмете на должность грузчика человека с высшим либо специальным образованием, то получите сотрудника с большим комплексом неполноценности. Опять же вопрос, если у него есть специальность, почему он пошел на эту должность. Все профессии нужны, все профессии важны. И хорошего грузчика найти ничуть не легче, чем хорошего инженера.

1.5.3 Собеседование

Собеседования до сих пор являются наиболее распространенным методом отбора кадров.

Существуют несколько видов собеседования:

- проводимые по схеме;
- слабо формализованные;
- выполняемые не по схеме.

В процессе собеседования происходит обмен информацией обычно в форме вопросов и ответов.

Перед проведением собеседования необходимо ознакомиться с заявлением кандидата. Бланки заявлений, хотя они и не относятся к

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		27

истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в бланке заявления о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченом 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.

Но опыт показывает, что чтение заявления может настроить за или против претендента еще до встречи с этим человеком. Если Вы не будете осторожны с выводами, то чтение заявления может подтолкнуть Вас к определенному решению, и в последующем собеседовании Вы будете искать только подтверждение уже сложившемуся у Вас представлению, в большинстве случаев это так. Поэтому не торопитесь составлять преждевременное заключение. Используйте заявление только для того, чтобы определить какие вопросы Вы хотите, выяснить во время собеседования.

Проверьте наличие рекомендации или отзывов о данном кандидате (воспользуйтесь советами специалистов и прочтите их после отборочного собеседования в ходе принятия окончательного решения о кандидате: здесь срабатывает тот же самый феномен преждевременного заключения).

Структурированное собеседование

В традиционной форме оценивание осуществляется в основном под влиянием неосознанного восприятия того, насколько кандидат подходит на данную должность, при этом задаются закрытые или наводящие вопросы, на которые чаще всего приходится отвечать "да" или "нет" или говорить что-то достаточно очевидное. Структурированный формат собеседования

						Лист
						28
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

предполагает открытые вопросы, на которые претендент дает развернутые ответы, при этом акцент ставится на профессиональные темы и к минимуму сводится возможность сбора посторонней информации. Результаты структурированного собеседования подробно документируются. Таким образом, проведение структурированных собеседований является весьма сложной процедурой. Но она оправдана, особенно при подборе работников на наиболее ответственные должности.

При проведении собеседований, в какой бы форме они ни проводились, обязательно записывайте свои наблюдения, впечатления о кандидатах.

Четко структурированное собеседование обеспечивает более объективный отбор и равенство условий. Если всем кандидатам предлагаются одни и те же вопросы в одной и той же последовательности (не забудьте обязательно документировать проведенное собеседование), то легче будет и сравнивать кандидатов.

Собеседование "один на один"

Преимущества:

- Легко договориться об удобном для вас обоим времени и месте.
- Непринужденная беседа в неофициальной обстановке.
- Кандидат чувствует себя более раскованным, видя только одного интервьюера, и скорее раскроет свою сущность.
- Для интервьюера легче контролировать и вести разговор в нужном направлении.

Недостатки:

						Лист
						29
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

- Возможно, это ненадежный метод оценки (например, у вас есть произвольное предубеждение против некоторых типов людей, что может сказаться на выборе).

- Вы можете оказаться плохим интервьюером, не способным оценить подходящего кандидата.

- Вы можете быть неопытным, и вам будет сложно принять решение.

Групповое интервью

В малом бизнесе группа может состоять из вас, непосредственного начальника и, если работа специализированная, эксперта в данной области (для оценки знаний и опыта кандидата).

Преимущества:

- Более справедливый и точный метод оценки, так как все интервьюеры не могут быть предубежденными против одного кандидата.

- Интервьюеры могут распределить между собой ответственность за задаваемые вопросы и решения, принимаемые при выборе.

- Это произведет более сильное впечатление на кандидата.

- Легче делать заметки о кандидате без нарушения хода беседы.

Недостатки:

- Кандидат может нервничать в присутствии нескольких человек.

- Может оказаться сложным собрать всех кандидатов и интервьюеров вместе.

- Могут создаваться напряженные отношения между интервьюерами, если один попытается преобладать над другими.

						Лист
						30
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

В западной литературе рассматриваются варианты структурированного интервью, такие как метод ситуативного собеседования (Situational Interview), формализованное или моделирующее собеседование (Patterned Behaviour Description Interview), а также метод разнонаправленного собеседования (Multimodal Interview). Хотя между этими методами существует определенное сходство, основное внимание при каждом подходе сосредоточено на разных аспектах. Например, ситуативное собеседование сосредоточиваются на способности кандидатов представить, каким будет их поведение в данной ситуации. В основе этого вида собеседования лежит теория целевых установок и убеждение, что намерения и цели человека являются прямым предварительным показателем его поведения. Подход моделирующего собеседования, наоборот, базируется на том, что прошлое поведение может предсказать будущее поведение соискателя. То есть, основное отличие между расстановкой акцентов в ситуативном собеседовании можно сформулировать фразой "Что бы Вы сделали, если...", а в моделирующем собеседовании — "Что Вы делали, когда...". При проведении разнонаправленного собеседования внимание уделяется и прошлому и будущему кандидата, поскольку задаются и ситуативные и биографические вопросы.

Само собеседование.

Прежде всего, нужен четко составленный план. Хорошо продуманная процедура отборочного собеседования, разбитая на ряд логических блоков или групп вопросов, даст Вам возможность результативно провести интервью и покажет, что Вы должны выяснить в ходе его. Хорошо сформулированные требования к персоналу дадут Вам готовую структуру, а

						Лист
						31
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

она. В свою очередь - точные критерии оценки профессионального мастерства, квалификации и качеств, которые Вы должны выявить в кандидате. [11]

Вы должны определить те признаки в поведении кандидатов, по которым сможете решить, будут ли они справляться со своей работой. Наиболее очевидными являются такие факторы, как наличие необходимой квалификации и опыта работы. Но нет необходимости выяснять эти вопросы во время собеседования; Вы можете это выяснить из заявлений кандидатов. Значит, следует ориентироваться на какие-то другие показатели. То есть вопрос состоит в том, какие основные моменты должны быть содержанием отборочного собеседования.

В ходе отборочного собеседования должны быть получены ответы на следующие три вопроса:

- Сможет ли кандидат выполнять данную работу?
- Будет ли он выполнять ее?
- Подойдет ли кандидат для данной работы (будет ли он наилучшим)?

Ответы на эти вопросы создают полезную основу. Но требуется еще выяснить массу деталей. Например, что свидетельствует о том, что кандидат сможет справиться с данной работой? Навыки? Способности? Знания? Квалификация? Предыдущий опыт? Сноровка в работе? Интеллект? Дополнительная спецподготовка? Вы будете правы, если используете все эти характеристики. Но на минутку задумайтесь и над такими вопросами:

- не случайный ли это набор характеристик?
- не перекрываются ли многие из них?

- легко ли и возможно ли их оценить? Если учесть эти опасения, то станет ясно, что план проведения отборочного собеседования должен включать следующие основные пункты:

1. Перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой.

2. Эти критерии не должны перекрывать друг друга: они должны быть продуманно сгруппированными и отличающимися друг от друга.

3. Эти критерии должны давать количественную оценку качеств претендентов (или, по крайней мере, позволять сравнивать их друг с другом).

Итак, у Вас есть план, который базируется на подготовленных Вами требованиях к персоналу и помочь" Вам в получении ответов на три главных вопроса. Но как?

Некоторые вопросы представляют собой фактические данные и их легко проверить: например, внешний вид предыдущая работа. квалификация. Но другие невозможно выяснить напрямую. Не можете же Вы, в самом деле, ставить вопросы так: "Вы умны?", или "Продемонстрируйте мне Ваши способности " (если даже и зададите, то ответы, в лучшем случае, будут сомнительны) Информация, которую Вы хотите получить об этих качествах, должна добываться косвенным путем и подводить Вас к соответствующим выводам. Например, об интеллекте человека приходится судить по таким косвенным признакам, как общий кругозор, поведение во время собеседования, интересы и т.д. [11]

Если Вы согласны с ранее высказанным предположением, что кроме вопроса о том, сможет ли претендент выполнять данную работу. Вы захотите также узнать, будет ли он ее выполнять и будет ли он наилучшим образом

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат					32

соответствовать требованиям, предъявляемым к данной работе, тогда вы должны будете собирать сведения о том, что представляет собой претендент. И если Вы упустите из Вашего поля зрения такие важные области человеческой жизни, как занятия людей в свободное время и годы их учебы, то лишите себя очень обширных источников информации. Поэтому тщательный опрос кандидатов во время интервью о том, как они проводят свободное время, поможет получить ясное представление о них. Общителен ли он? Энергичен ли? Могут ли внешние интересы (хобби) помешать работе? Какие виды деятельности интересуют или волнуют претендента? С какими типами людей этот человек может ладить, и являются ли люди Вашей организации именно такими людьми?

Проведение собеседования.

Итак, все приготовления закончены. Вы приглашаете претендента. Большинство специалистов считают, что для создания непринужденной обстановки и лучшего установления коммуникации было бы всегда лучше самому приглашать кандидата. Дайте претенденту понять, что Вы тоже человек, поэтому затраченные несколько минут на создание непринужденной обстановки это время, которое Вы с лихвой окупите во время официальной части собеседования.

Ваша цель - получить от него информацию, "разговорить" претендента. На практике это означает, что 70% времени должен говорить кандидат и 30% - Вы. Это требует умения формулировать вопросы. Поэтому первым необходимым умением является умение задавать вопросы.

Второе, что Вы должны уметь - это контролировать ход собеседования, т.е. сделать так, чтобы претендент говорил о том, о чем Вы хотите.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		33

Третье важное умение - умение слушать (слушать - значит воспринимать услышанное, запоминать и анализировать).

Четвертое умение - умение составлять суждение или принимать решение.

Если в ходе собеседования пытаются оказывать давление на заявителя (например, задавая вопросы враждебным тоном или, намерено прерывая заявителя), то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимого собеседования. Распространенная ошибка - тенденция делать выводы о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий собеседования кадровик основывает свое мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать подобной ошибки, проводящий собеседование должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

На что стоит обратить внимание при проведении собеседования:

- Кандидат сменил много мест работы. Больше, чем одно место работы в год, — сигнал тревоги. Следует отдать предпочтение тому, кто проработал на каждом месте не меньше чем 2-3 года.

- Красочные описания собственных достижений. Попробуйте убедиться в ходе собеседования, что это не явные преувеличения.

- Туманно сформулированные названия должностей. Расспросите, каковы были реальные служебные обязанности на каждом месте работы. Не

									Лист
									34
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат					

следует полагать, что определенная должность в другой фирме означает то же, что в вашей.

· Помните, что для некоторых должностей предшествующий опыт не обязателен и может оказаться даже недостатком данного кандидата, если вы предполагаете обучить его работать в соответствии с вашими требованиями.

Приведу краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении собеседования:

- 1) Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.
- 2) Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем.
- 3) Помните о требованиях, предъявляемых характером работы.
- 4) Решение следует принимать только на основе всей необходимой информации.
- 5) Собеседование необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными для отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

1.5.4 Тестирование

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тестирование.

Широко известны тесты на определение интеллектуального уровня и графические тесты, предназначенные для определения тех или иных характеристик человека. Однако для проведения тестирования требуются специалисты. Важно хорошо знать обо всех имеющихся средствах, обеспечивающих решение комплексной задачи отбора претендентов, и понимать, когда необходимо обращаться к специальным службам.

									Лист
									35
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат					

Специалисты этих служб имеют в своем распоряжении широкий арсенал так называемых психологических тестов для оценки самых разнообразных качеств людей, которые необходимы для выполнения различных видов работ.

В пользу достоверности и надежности некоторых тестов свидетельствует тот факт, что в отличие от собеседования, результаты тестирования не зависят от способности интервьюера контролировать ход собеседования, задавать направление беседы и быстро ориентироваться во всем многообразии получаемых ответов. В тестах вопросы задания тщательно сформулированы и одинаковы для всех претендентов.

Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте. Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу представлен в таблице 2.

Существуют различные тесты для оценки таких характеристик, как:

- профессиональная подготовка - знания и навыки;
- интеллектуальный уровень - общий интеллектуальный потенциал и умение решать проблемы;
- наклонности - специальные качества, такие, как умение выражать свои мысли, математические способности, пространственное воображение, сноровка, навыки канцелярской работы;
- интересы - определяется сфера интересов человека в качестве его пригодности к определенным видам работ:
- личностные качества - аспект очень спорный, но призванный определять темперамент, характер человека, а также является он интровертом или экстравертом и т.д.;

										Лист
										36
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат						

- физические характеристики.

Таблица 1.1 – Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

№ п/п	Вид тестов	Категория тестируемых работников		
		Линейные руководители	Функциональные руководители	Специа листы
1	На определение творческого потенциала работника	+	+	+
2	На определение трудностей во взаимоотношениях		+	+
3	На определения авторитета работника	+	+	
4	На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+		
5	На определение пригодности к работе руководителем	+		
6	На определение способности быть предпринимателем	+		
7	На конфликтность характера	+	+	+

1.5.5 Проверка рекомендаций и послужного списка

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат						37

В последние годы основным методом получения информации от третьих лиц стало наведение справок. Обычно оно следует за анкетированием. В анкете кандидата просят указать несколько близко знающих его лиц, которые могут подтвердить сообщенные сведения и дополнительно охарактеризовать его как работника.

Одновременно фирма оговаривает свое право на независимый сбор сведений, необходимых для принятия решений о найме. Иногда запрашивается информация о коллегах, приятелях, старших товарищах, родственниках, учителях, которые могли бы охарактеризовать обратившегося за работой.

Преобладают две формы сбора сведений: письменный запрос и установление контакта с представителем бывшего нанимателя по телефону. Если соискатель претендует на управленческую должность, кадровые службы интересуются стилем его руководства, отношением к новому, умением работать с людьми, отношением к принятию на себя ответственности за решения.

В части проверки фактических сведений специалистов кадровой службы чаще всего интересует уровень оплаты на прежнем месте работы, размер премирования; объем и качество выполняемой работы, сведения о трудовой дисциплине и количестве пропущенных рабочих дней (в том числе по болезни), здоровье работника, причины увольнения.

1.5.6 Испытание

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.

Но я считаю, что более объективное решение о выборе наиболее подходящего кандидата принимается в результате применения метода профотбора.

Профотбор — это система мероприятий, позволяющих выявить людей, которые по своим индивидуальным качествам наиболее пригодны к обучению и эффективному выполнению профессиональной деятельности по определенной специальности. В процессе профотбора выделяют несколько этапов.

На первом этапе важное значение принадлежит разработке и составлению психограмм, т. е. описанию психологических характеристик, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей. В психограмму входят также требования, предъявляемые профессиональной деятельностью к психическим процессам (восприятию, памяти, воображению, мышлению), психическим состояниям (усталости, апатии, стрессу, депрессии), вниманию как состоянию сознания, эмоциональным и

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		38

волевым характеристикам. При подборе кадров целесообразно ориентироваться не на отдельные, парциальные характеристики психики, а на черты личности как целостные образования, как ее системные свойства. Нередко руководители считают только свои личностные особенности в наибольшей соответствующими содержанию работы и ситуации. Соответственно, подбор они осуществляют с ориентацией на свои методы работы и личностные свойства. Уже в этом подходе может быть заложена причина систематических промахов, недостатков в подборе и расстановке кадров. Как правило, результативнее осуществляют подбор кадров лица, обладающие способностью самокритично оценивать свои методы работы и личностные качества. В этом случае важнейшим принципом решения кадровых вопросов становится принцип компенсации. Реализуя его, можно создать стройный ансамбль управления из лиц, обладающих различными достоинствами. В целом такой ансамбль в большей мере соответствует решаемым профессиональным задачам, чем один, пусть даже универсально одаренный человек.

Важно определить один или несколько интегральных показателей, характеризующих способности человека по выполнению наиболее ответственных сторон профессиональной деятельности. Например, для машиниста тепловоза — способность человека сохранять в условиях длительного монотонного воздействия высокий уровень готовности, к экстренным действиям, бдительность, а для водителя — психофизиологические качества, наиболее сильно влияющие на безопасность движения: внимательность, быстрота ориентировки и предвидения.

Второй этап отбора включает выбор психодиагностических методов исследования, в том числе тестов, в наибольшей степени характеризующих те психические процессы и профессиональные действия, в отношении

						<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>		39

которых надлежит оценивать профессиональную пригодность. К психодиагностическим методикам и тестам предъявляются следующие требования:

1) прогностическая ценность методики — характеризует возможность методики, теста выявлять различия в психофизиологических функциях у лиц с разным уровнем профессиональной подготовленности;

2) надежность методики — характеризует стабильность результатов, получаемых с ее помощью при повторных исследованиях одного и того же человека;

3) дифференцированность методики - означает, что каждая методика должна оценивать строго определенную функцию психики человека.

Я уже писала о том, что существуют самые различные тесты, например, тесты для выявления интересов, склонностей, предпочитаемых форм деятельности, тесты для установления принадлежности человека к тому или иному психологическому типу или типу нервной системы, темперамента; тесты для выявления уровня развития определенных способностей памяти, мышления, внимания, восприятия человека, для выявления одаренности. Примером теста для изучения способностей может служить американский комплекс тестов CATB — это батарея тестов для определения общих способностей человека. Он состоит из 12 тестов, измеряющих 9 различных способностей: общий уровень интеллекта — умение понимать указания: способность воспринимать абстрактные принципы, умение рассуждать и оценивать; владение словом — способность быстро понимать значение слов и эффективно пользоваться ими; владение числом — умение быстро и точно производить арифметические действия; пространственная ориентация — мысленное восприятие геометрических фигур в двухмерном и трехмерном пространстве, представление движений

						Лист
						40
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

объектов в пространстве; восприятие формы; восприятие и выделение существенных деталей в речи и табличных материалах; моторная координация глаз, рук, пальцев — подвижность пальцев, ловкость рук. Этой батареи тестов достаточно для установления возможностей использования того или иного человека в той или иной профессиональной деятельности. Однако для точного определения профпригодности человека к какой-либо конкретной профессии более эффективно использование специализированной батареи тестов, подобранных для выявления уровня развития именно тех психологических качеств и способностей человека, которые профессионально необходимы для данной специальности.

Анализ зарубежной практики показывает, что профотбор, осуществляемый на современной научной основе, позволяет обеспечить надежность и безопасность работы людей различных профессий.

Следующий этап отбора предполагает психологический прогноз успешности обучения и последующей деятельности на основе сопоставления сведений: о требованиях профессии к человеку и полученных психодиагностических данных, с акцентом на оценку личностных характеристик; вероятность адаптации к профессии, возможности появления экстремальных ситуаций и воздействий.

Выделяют два типа профессиональной пригодности: абсолютную (к профессиям такого типа, где требуются специальные способности) и относительную (к профессиям, овладение которыми доступно практически для любого здорового человека). Оценивая проф.пригодность, в профотборе иногда ориентируются прежде всего на поиск лиц с высоким уровнем развития психологических качеств, наиболее важных для достижения успеха в обучении и выполнении профессиональной деятельности (подход по 1 максимуму). Порой более эффективным является иной подход, когда

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		41

стараятся главным образом выявить и устранить лиц с низкими показателями по профессионально важным качествам (подход по минимуму).

В ряде случаев целесообразно проводить двухэтапный отбор: вначале проводят собеседование (первый этап) которое, как правило, не требует больших затрат времен, а затем кандидаты, успешно прошедшие отбор, проходят отбор на рабочих местах (второй этап), где в течение нескольких дней или недель выполняют профессиональные обязанности и ведется контроль изменения показателей качества деятельности человека.

1.5.7 Процедура приема на работу

1. Работник пишет заявление о приеме на работу, которое составляется в произвольной форме. (Законодательство не требует обязательного написания этого заявления.)

2. Работник знакомится под роспись с локальными нормативными актами (ЛНА), принятыми в организации: Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением о защите персональных данных, Положением о составе данных, составляющих коммерческую тайну, Положением об оплате труда и премировании, другими ЛНА, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника. Кроме этого он знакомится под роспись с должностной инструкцией и Положением о структурном подразделении, с ним проводится вводный инструктаж по охране труда (технике безопасности).

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		42

3. Не позднее трех дней, как работник допущен к работе, заключается трудовой договор.

4. На основании заключенного трудового договора издается приказ, с которым работник знакомится под роспись (не позднее трех дней со дня, когда работник непосредственно приступил к работе).

5. Один экземпляр трудового договора остается у работника, другой - в организации. На экземпляре, который остается в организации, работник должен написать фразу "Экземпляр трудового договора получил", поставить дату и расписаться.

6. Сотрудник, ответственный за ведение кадрового делопроизводства, заполняет личную карточку. Работник под роспись знакомится с заполненной формой Т-2.

7. Делается запись о приеме на работу в трудовой книжке.

8. Вносятся данные о трудовой книжке в Книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей в них (утверждена постановлением Минтруда России от 10.10.2003 № 69).

1.6 Влияние системы отбора кадров на эффективность деятельности предприятия

В настоящее время проблема отбора персонала в организациях и на предприятиях является одной из актуальных. Поэтому эта тема все более часто рассматривается в современной литературе. Отбор персонала - это первоначальная задача любой организации. Это первый шаг к созданию предприятия. Прием новых людей на работу является здесь повторяющимся действием и весьма значительным по своим последствиям. Повторяемость этого действия связана с наблюдаемым в учреждениях явлением движения

						Лист
						43
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		

кадров, которое возникает: во-первых, в связи с отсутствием у работника адаптации к условиям труда, а во-вторых, в результате объективных причин (воинская служба, уход на пенсию, продвижение по служебной лестнице и т.д.). И именно по этой причине предприятие вынуждено заполнять вакантные места за счет набора новых людей. Важно отметить, что этот отбор должен быть произведен профессионально.

Весьма важно определиться, каким будет набор — внутри организации или извне. Необходимо проанализировать их достоинства и недостатки, так как, исходя из этого, будет зависеть дальнейшее развитие предприятия. Основными преимуществами внутренних источников найма являются незначительные затраты на привлечение рабочей силы, знание претендентом специфики и особенностей фирмы, наличие представлений у администрации о его навыках и способностях, возможность более быстрого заполнения вакансии и др. К недостаткам внутрифирменного привлечения рабочей силы можно отнести менее широкие возможности для выбора кандидатов, дополнительные затраты на повышение квалификации, возможность появления напряженности и обострения соперничества внутри коллектива, отсутствие возможности обеспечения дополнительной потребности в рабочей силе и др.

Основные преимущества привлечения рабочей силы со стороны связаны, прежде всего, с возможностью покрытия дополнительной потребности в трудовых ресурсах, наличием более широких возможностей выбора, возможностью использования опыта других фирм и др. Недостатки связаны с более высокими затратами (материальными и временными) на привлечение рабочей силы, отрицательным воздействием на психологический микроклимат в организации и текучесть кадров, отсутствием знаний об особенностях производства и его организации и др.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		44

Исходя из этого, в организации должны использоваться и внешние, и внутренние источники набора кадров.

Критерии отбора персонала позволяют объективно подходить к отбору, так как все претенденты оцениваются по одним и тем же критериям. Благодаря критериям отбора персонала можно выявить слабые и сильные стороны претендентов на вакантную должность. Описание требований к конкретной должности подготавливается руководителем структурного подразделения, в состав которой входит рассматриваемая вакантная должность.

Анкета предоставляет определенную полезную для оценки работника информацию. Например, сведения о частоте смены работы, продолжительности работы в каждом подразделении, характер перемещений по службе позволяют получить представление о содержании его профессионального опыта, уровне деловых качеств, коммуникативности; данные об образовании могут служить свидетельством степени его интеллектуального потенциала и т. п. На основе анкетных данных, конечно, можно сформулировать гипотезы о тех или иных индивидуально-психических особенностях человека, составить предположение об его профессиональном мастерстве, но эти предположения должны перепроверяться в процессе биографического интервью, а также с помощью других методов.

Собеседование, в большинстве случаев, является единственным источником, дающим представление о мотивационных и эмоциональных характеристиках (притязаниях, ориентация на успех, симпатии и т. п.), а также о специфике социального поведения (тактичность, манеры, доброжелательность и т. п.) обследуемого лица. Помимо всего прочего, немало важным достоинством собеседования является достаточно малая

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дат		45

трудоемкость, доступность для широкого круга специалистов, высокая продуктивность в проведении оценивания кандидата. При подготовке к собеседованию должны быть составлены вопросы различного характера: открытые, закрытые, наводящие, рефлексивные и косвенные.

Особое место при отборе и оценке кандидатов занимает психологическое и профессиональное тестирование. В большинстве случаев тесты являются более надежными и достоверными в предсказании негативных результатов. Поэтому в практике управления они используются как инструмент первоначального отсева и ограничения круга претендентов, тогда как окончательный выбор производится с использованием менее формальных методов (например, собеседование). Обычно тесты рассматриваются как один из этапов проверки качеств кандидата и используются в комплексе с другими методами оценки. Тесты позволяют придать качественным оценкам соответствующих черт личности различных кандидатов большую определенность и сопоставить их между собой. В организации должны быть разработаны профессиональные и психологические тесты для каждой специальности, что позволит наиболее объективно оценить кандидата на вакантную должность.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ООО «БИН» Г.ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ

2.1 Общие сведения о предприятии

Общество с ограниченной ответственностью «Бин» зарегистрировано Постановлением главы администрации Центрального района г. Ленинск-Кузнецкого от 28 марта 1996 г. № 218, является предприятием, основанным на коллективной форме собственности и действует в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом и Учредительным договором.

Предприятие приобрело право юридического лица с момента регистрации, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, может от своего имени заключать договора, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Высшим органом управления общества является Собрание участников. В соответствии с законодательством Российской Федерации, Собрание участников общества должно проходить, по крайней мере, один раз в год независимо от других собраний. Собрание созывается директором общества, ревизионной комиссией или по требованию не менее 2 участников. Собрание несет ответственность за выработку решений о развитии стратегии мини-пекарни, распределении прибыли и назначении на должность руководящего персонала, избирает из числа участников ревизионную комиссию для контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

Уставный капитал общества составляет 342000 рублей. Учредителем предприятия являются два частных лица.

Имущество предприятия состоит из основных фондов и оборотных средств.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		46

- денежные и материальные взносы учредителей;
- доходы, полученные от осуществления хозяйственной деятельности;
- кредиты банков и других кредиторов;
- иные источники, не запрещенные законодательными актами Российской Федерации;

Прибыль, остающаяся у предприятия после уплаты налогов и других платежей в бюджет, поступает в полное его распоряжение.

Общество может прекратить свою деятельность (ликвидироваться):

- по решению Собрания участников;
- по решению суда, в случае неплатежеспособности или нарушения обществом действующего законодательства.

Ликвидация и реорганизация общества осуществляется в порядке, предусмотренном действующим законодательством. Имеющиеся у общества средства, в том числе от распродажи имущества, после расчетов по оплате труда, выполнения обязательств перед кредиторами и бюджетом, распределяются между участниками. Разделение осуществляется путем создания на основе одного общества новых самостоятельных юридических лиц, с разделением балансов и капиталов.

Общество «Бин» создавалось в целях:

- удовлетворения общественных потребностей в хлебе и хлебобулочных изделиях,
- получения прибыли от производства и реализации хлеба и хлебобулочных изделий.

Предприятие занимается следующими видами деятельности:

- производством и реализацией хлеба, хлебобулочных и кондитерских изделий;
- розничной торговлей;
- другими видами деятельности, не запрещенными законодательством и указанными в Уставе.

										Лист
										47
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Основными поставщиками сырья ООО «Бин» являются ООО «Продсервис Плюс», Мельзавод № 1, ООО ПКП «Русский хлеб» и др. Основные покупатели – магазин «Оникс», школы, лечебные заведения и др.

2.2 Организационная структура предприятия

Высшим органом управления Обществом является Общее собрание участников Общества. Общее собрание участников Общества может быть очередным и внеочередным. Каждый участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорционально его доли в уставном капитале Общества из расчета: 1 процент уставного капитала – 1 голос.

Единоличным исполнительным органом общества является директор. Директор избирается общим собранием участников общества на срок, установленный в договоре между Обществом и директором. Директор может быть избран также и не из числа его участников. Директор общества действует и представляет интересы общества, совершает сделки, издает приказы о назначении на должности работников, об их переводе, увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания. Деятельность директора и принятия им решений устанавливается Уставом, внутренними документами общества, а также договором между обществом и директором.

Директором общества назначаются его заместители, в соответствии со штатным расписанием, в соответствии с распределением обязанностей, утверждаемыми директором. Заместители директора действуют в пределах своей компетенции по доверенности от имени общества. Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач. Организационная структура ООО «Бин» представлена в таблице 2.1.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						48

Таблица 2.1 - Организационная структура ООО «Бин»

Должность	Функции	Кол-во
Директор	управление организацией и персоналом	1
Бухгалтер	бухучет	2
Кассир	ведение кассовых операций	1
Управляющий производством	планирование и контроль производства	1
Менеджер по продаже	организация продаж, маркетинг	1
	покупка сырья и материалов	1
Пекари	выпечка	11
	содержание оборудования	
Продавцы	обслуживание покупателей	5
	оформление витрин	
Подсобные рабочие:		6
кладовщик	хранение и подача сырья	2
хозяйственник	содержание помещений	2
охранник	охрана помещений	2
Всего		29

Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Бин»

В пекарне установлен круглосуточный режим работы (воскресенье – выходной).

Директор предприятия является материально-ответственным лицом, он действует от имени общества, представляя его интересы.

В хозяйственной деятельности предприятия управляющий производством заключает договора, открывает счета в банках, отвечает за финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Главный бухгалтер является материально-ответственным лицом, следит за правильным ведением документации, организывает и осуществляет бухгалтерский учет, проверяет достоверность получаемой информации, контролирует соблюдение законности, изучение всех

									Лист
									49
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

нормативных документов и ознакомление работников бухгалтерии с ними. Составление бухгалтерской отчетности и предоставление ее учредителям и налоговым органам.

Кассир занимается ведением кассы, ведет расчеты с подотчетными лицами, расчеты с покупателями и заказчиками.

Бухгалтер материальной группы занимается документами по реализации продукции, ведет учет готовой продукции на складе, передача готовой продукции на склад.

Форма бухгалтерского учета в ООО «Бин» журнально-ордерная. Механизированный учет бухгалтерии производится с использованием программы 1С: Бухгалтерия.

2.3 Производственная структура предприятия

На предприятии существует бесцеховая структура. Основным производственным подразделением является участок. Основные производственные участки, где осуществляется производственный процесс по превращению сырья и полуфабриката в готовую продукцию (муки – в тесто, теста – в готовый выпеченный хлеб), вырабатывают продукцию, определяющую основное назначение предприятия.

Вспомогательные производственные участки осуществляют такую деятельность, которая создает условия для нормальной, эффективной работы основных участков. Обслуживающие участки и хозяйства выполняют работу по МТО основного производства. Все производственные отделения на предприятии тесно и синхронно связаны между собой. Сырье и полуфабрикаты перерабатываются путем последовательной передачи их с одного производственного участка на другой.

Производственная структура предприятия не является постоянной. В результате внедрения новой техники и технологии она постоянно

										Лист
										50
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

совершенствуется, изменяется количественное соотношение между основным, вспомогательным и обслуживающим производствами, сохраняются отдельные подразделения. Изменение происходит и внутри основных структурных подразделений.

Производство хлеба осуществляется поточным методом. На линии в течении суток вырабатывается несколько сортов хлеба. Длительность цикла хлебопекарного производства зависит от вырабатываемого ассортимента хлебных изделий, но не превышает 6-8 часов. Основными путями сокращения длительности производственного цикла в хлебопечении являются совершенствование технологии, приготовления теста путем ускорения его созревания в результате применения тестомесительных машин интенсивного замеса теста; увеличение дозировки пекарных дрожжей; применение молочной сыворотки, органических кислот, ферментах и других препаратов.

Производственная структура предприятия изображена на рисунке 2.2

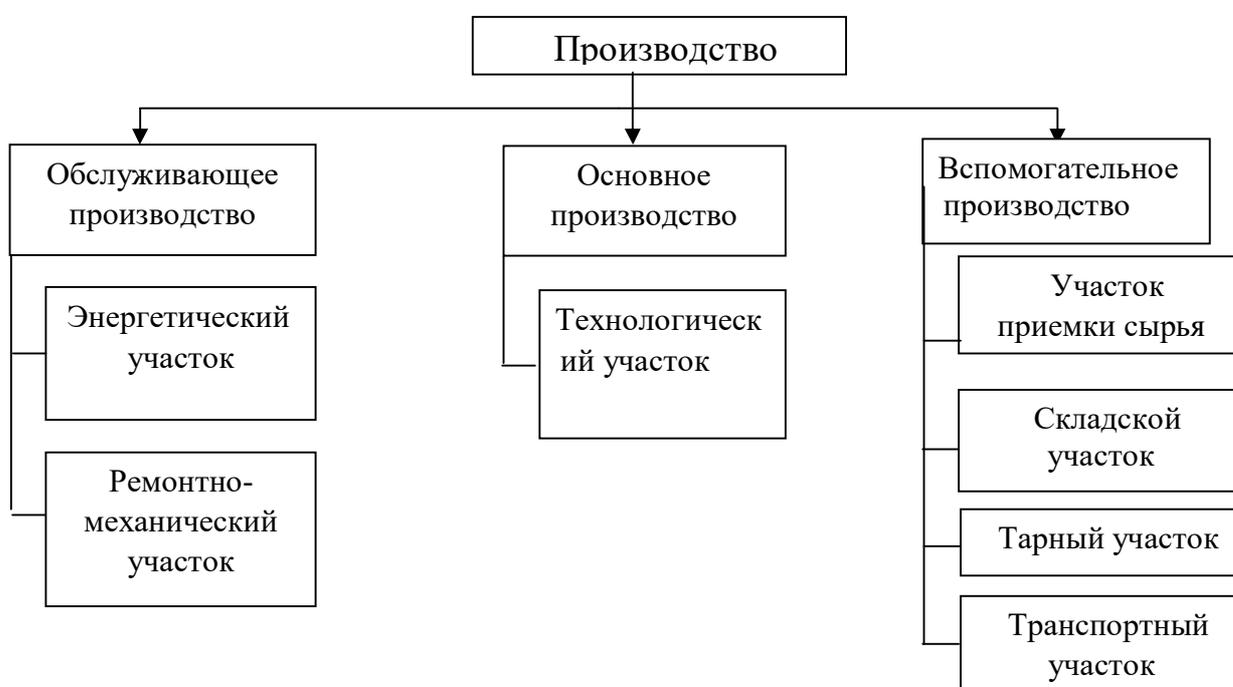


Рисунок 2.2 – Производственная структура ООО «Бин»

Сочетание различных подразделений предприятия образуют общую

взаимосвязь между ними, для эффективной организации работы и контролем за ее осуществлением на данном производстве.

2.4 Ассортимент выпускаемой продукции

На сегодняшний момент Общество действует как самостоятельная коммерческая организация и его отношения с участниками строятся в соответствии с настоящим уставом и действующим законодательством.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества – Директором. Директор подотчетен Общему собранию участников Общества.

Продукция пекарни представлена следующим ассортиментом:

- Хлеб и хлебобулочные изделия:
 - Хлеб «Крестьянский»;
 - Хлеб «Дарницкий»
 - Хлеб «Формовой»
 - Хлеб «Подовый»
 - Батон нарезной;
 - Батон московский и т.д.
- Печенье и кондитерские изделия:
 - Печенье «Луна»;
 - Печенье «Овсяное»;
 - Печенье «Мария»;
 - Кексы, коржики и т.д.

В комплект оборудования мини-пекарни входят следующие агрегаты:

- тестомесильная машина;
- 3 дежи для замешивания теста объемом 50 л;
- делитель теста;
- закаточная машина;
- 2 расстоечных шкафа;
- 2 ротационных печи для выпечки хлеба;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		52

- 5 тележек для постановки теста в печи и расстоечные шкафы;
- мелкие инструменты (ножи, скребки, щетки, посуда для приготовления теста, поддоны).

Для каждого сорта хлеба и хлебобулочных изделий, вырабатываемых по государственным стандартам, существуют утвержденные рецептуры, в которых указываются сорт муки и расход каждого вида сырья (кг на 100 кг муки). На основании утвержденной рецептуры управляющий производством мини-пекарни составляет производственную рецептуру, в которой указывается количество муки, воды и другого сырья с учетом применяемой на данном предприятии технологии и оборудования, а также технологический режим приготовления изделий (температура, влажность, кислотность полуфабрикатов, продолжительность брожения и другие параметры).

При исчислении себестоимости произведенного хлеба и хлебобулочных изделий применяют метод исключения затрат на побочную продукцию (отходы по ценам возможной реализации) и пропорциональный метод калькуляции. Базой для распределения фактических затрат между видами полученной продукции служит масса готовых изделий.

Следует отметить, что некоторые виды продуктов специфичны. Так, ООО «Бин» занимается производством хлебобулочных изделий с уклоном на традиции Востока (соответствующие добавки и пряности, специи, которые придают товару особый вкус). Также важное значение имеет наделение товаров полезными, уникальными свойствами (добавление в тесто полезных злаков, активных компонентов), что свидетельствует о высоком качестве производимой продукции.

2.5 Внешняя среда предприятия

Основные потребители продукции ООО «Бин»: сеть магазинов «Чибис», «Корочка», «Каравай», «Оникс»; кафе «Золотая осень», «Цыплята

						<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		53

табака», кафе «Золотой цыпленок», «Азербайджанская кухня», и др.

На предприятии ООО «Бин» контингент покупателей достаточно велик. Продукцией данной фирмы пользуются не только местные граждане, но и иностранцы, так как в ассортименте имеется специфическая продукция, ориентированная на любителей восточной кухни (хлеб «Турецкий», лаваш и т.д.).

Предприятие проводит дегустации своей продукции с периодичностью раз в полгода у своих крупных потребителей.

ООО «Бин» достаточно молодое предприятие и по объему производства невелико. И это усложняет его задачу быть конкурентоспособным. Но, несмотря на это предприятие все-таки по мере возможности ведёт конкурентную борьбу, пытаюсь выжить на рынке. Так основными конкурентными преимуществами фирмы являются:

- достаточно низкие цены на продукты;
- сравнительно высокое качество товаров;
- высокая полезность для здоровья населения некоторых видов продуктов;
- специфика товара (производство видов хлеба с уклоном на восточные традиции) и др.

Основными целями ООО «Бин» являются:

- укрепление рыночных позиций;
- стимулирование труда, готовность фирмы разделить прибыль и успех с работниками;
- совершенствование методов принятия управленческих решений;
- налаживание взаимосвязей с покупателями, сотрудниками, конкурентами, поставщиками;
- увеличение ассортимента, совершенствование продукции (цена, потребительные свойства, качество).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						54

2.6 Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Основные технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	Ед.изм.	2012	2013	2014	Отклонение, %		
					2013/2012	2014/2013	2014/2012
1. Выпуск продукции	тонн	319,2	296,8	362,1	93,0	122,0	113,4
2. Выручка от продажи продукции <i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс.руб.	9577	8125	11013	84,8	135,5	114,9
		11722,6	8848,1	11013	75,5	124,4	94,0
3. Себестоимость продукции <i>- то же в сопост. ценах</i>	тыс.руб.	8849	7592	9177	85,8	120,8	103,7
		10831,5	8267,7	9177	76,4	111,0	84,7
5. Управленческие расходы	тыс.руб.	-	-	715	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж <i>- то же в сопост. ценах</i>	тыс.руб.	728	533	1836	73,3	244,4	152,1
		891	580,4	1836	65,2	216,3	106
7. Рентабельность продукции	%	8,2	7	16,7	85,4	238,6	203,7
8. Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	537	401	858	74,7	113,9	159,7
9. Среднесписочная численность ППП <i>- в том числе рабочих</i>	чел.	22	27	29	122,7	107,4	131,8
		15	21	22	140,0	104,8	146,7
10. Выработка одного работника ППП	тыс.руб.	435,3	300,9	379,7	69,2	126,2	87,2
11. Выработка одного рабочего	тыс.руб.	638,5	386,9	500,6	60,6	129,4	78,4

12. Фонд оплаты труда		3077,5	3813	4259	123,9	111,7	138,4
ППП в том числе ФОТ рабочих	тыс.руб.	1947,5	2251	2758	115,5	122,5	141,6
13. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	11773	11833	12512	100,5	105,7	106,3
14. Среднемесячная заработная плата рабочего	руб.	11592	11724	12096	101,1	103,2	104,3
15. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.руб.	2527	2917	3775	115,4	129,4	149,3
16. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб.	365	324	436	88,8	134,5	119,4
17. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	457,5	344,5	380	75,4	110,3	83,1
18. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	тыс.руб.	457,5	344,5	380	75,4	110,3	83,1
19. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	2970	3163,5	3430	106,5	108,4	115,4
20. Фондоотдача основных фондов	руб.	20,9	23,5	28,9	112,4	122,9	138,2
21. Фондоотдача активной части ОФ	руб.	20,9	23,5	28,9	112,4	122,9	138,2
22. Фондовооруженность работника ППП	тыс.руб.	20,7	14,9	13,1	72,0	88,0	63,3
23. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	3,2	2,5	3,2	78,2	128	100,0
24. Капиталоотдача	руб.	0,15	0,11	0,22	73,4	100	146,6
25. Рентабельность собственного капитала	%	21	13	22,7	62,0	174,6	108,0
26. Коэффициент независимости	-	0,75	0,83	0,97	110,6	116,8	129,3
27. Коэффициент обеспеченности собственными оборот. средствами	-	0,72	0,8	0,97	111,1	121,2	134,7
28. Коэффициент текущей ликвидности	-	2,1	2,6	2,9	123,8	111,5	138,1

29. Коэффициент утраты платежеспособности	-	2,3	1,55	1,86	67,4	120	80,9
---	---	-----	------	------	------	-----	------

Как видно из таблицы, выпуск продукции в 2013 году по сравнению с 2012 годом снизился на 7%, а в 2014 году по сравнению с 2013 годом - увеличился на 22%. За анализируемый период выпуск продукции на предприятии вырос на 13,4%. Увеличение выпуска продукции связано с совершенствованием технологических процессов, механизацией и автоматизацией производства, проводимых на предприятии согласно плану.

Выручка от продажи продукции в 2013 году уменьшилась на 15,2% по сравнению с предыдущим годом, в сопоставимых ценах снижение также составило 24,5% (что свидетельствует о том, что цены на продукцию либо снизились, либо остались на прежнем уровне); в 2014 году по сравнению с 2013 годом выручка от продажи, увеличилась на 14,9%, в сопоставимых ценах этот показатель также вырос на 24,4%; это связано с увеличением объема выпуска продукции и ростом цен. В целом за анализируемый период произошло увеличение выручки от продажи на 14,9%, а в сопоставимых ценах – уменьшение на 6%.

В 2013 году по сравнению с 2012 годом себестоимость продукции снизилась на 14,2% из-за спада объемов выпуска продукции; в 2014 году себестоимость продукции увеличилась на 20,8% по сравнению с предшествующим годом; в целом за рассматриваемый период себестоимость продукции возросла на 3,7%. Незначительное увеличение себестоимости продукции произошло за счет роста расходов на изготовление продукции.

Прибыль от продаж в 2013 году по сравнению с 2012 годом снизилась на 26,7%. Основные причины снижения прибыли от продаж в 2013 году является увеличение доли себестоимости в выручке от продажи, также отрицательное влияние оказало сокращение выручки. В 2014 году по сравнению с предыдущим годом прибыль от продаж возросла на 244,4%; в

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						57

итоге за анализируемый период произошло увеличение прибыли от продаж на 152,1%. Этот показатель вырос за счёт увеличения цен и роста выпуска продукции.

Как видно из данных таблицы 2.1, предприятие является прибыльным на протяжении всего анализируемого периода. В результате у предприятия имеется возможность расширенного воспроизводства и повышения финансовой независимости.

Рентабельность продукции за период 2012 - 2013 год снизилась на 14,6% за счет снижения прибыли от продаж; в 2014 году по сравнению с 2012 годом рентабельность продукции возросла на 203,7% вследствие увеличения прибыли от продаж; в результате за анализируемый период рентабельность продукции увеличилась на 143,9%. Снижение прибыли от продаж и рентабельности продукции за 2012 год привело к сокращению чистой прибыли на 14,6%; за 2013 год чистая прибыль возросла на 113,9% (за счет роста прибыли от продаж и рентабельности продукции); за период с 2012 по 2014 годы наблюдается увеличение чистой прибыли на 59,7%. Эффективность работы предприятия в анализируемом периоде увеличивается. Если в 2013 году показатели рентабельности снижались, то в 2014 году их значения значительно выросли. Причинами увеличения показателей явилось увеличение балансовой прибыли. Такая динамика увеличивает кредитоспособность и инвестиционную привлекательность предприятия.

Выработка одного работника ППП за 2012 год снизилась на 30,8% за счет снижения выручки от продажи и роста численности ППП на 22,7%; в 2013 году выработка одного работника ППП выросла на 26,2% (так как темп роста выручки от продажи за этот год превысил темп роста численности ППП, который составил 7,4%); в целом за анализируемый период выработка одного работника ППП снизилась на 12,8%. Выработка одного рабочего в 2013 году по сравнению с 2012 годом сократилась на 39,4%, вследствие роста численности рабочих на 14,3% и снижения выручки от продажи в

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						58

Среднегодовая стоимость основных фондов и ее активная часть за период с 2012 по 2013 годы снизилась на 24,6%; в 2014 году по сравнению с 2013 годом выросла на 10,3%. В целом за анализируемый период наблюдается снижение на 16,9% из-за ухудшения технологической структуры за 2013 год.

Среднегодовая стоимость оборотных средств за 2012 год увеличилась на 6,5%, за 2013 год выросла на 8,4%. За период с 2012 по 2014 годы данный показатель вырос на 15,4% вследствие роста стоимости запасов и денежных средств.

Фондоотдача основных фондов в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличилась на 12,4%; в 2014 году фондоотдача основных фондов также выросла на 22,9% по сравнению с предыдущим годом. В целом за анализируемый период наблюдается рост фондоотдачи основных фондов на 38,2%. Основной причиной увеличения фондоотдачи явилось увеличение товарной продукции.

Фондовооруженность работника ППП за 2012 год снизилась на 28% (за счет увеличения численности ППП); за 2013 год фондовооруженность работника ППП снизилась на 12%; в целом за период с 2012 по 2014 годы наблюдается снижение фондовооруженности работника ППП на 36,7%. Это произошло в результате менее значительного роста среднегодовой стоимости основных фондов по сравнению с ростом численности.

Оборачиваемость оборотных средств в 2013 году по сравнению с предшествующим замедляется на 21,8%, т.к. выручка от продаж снизилась. В 2014 году по сравнению с 2013 годом оборачиваемость выросла на 28%, так как темп прироста выручки от продажи превысил темп прироста среднегодовой стоимости оборотных средств. В общем, за анализируемый период оборачиваемость оборотных средств осталась на одном уровне.

В период с 2012 по 2013 года капиталотдача снизилась на 26,6% в результате снижения чистой прибыли; в 2014 году по сравнению с 2013 годом капиталотдача выросла на 100%, так как темп роста чистой прибыли

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					60

3 АНАЛИЗ ПЕРСОНАЛА В ООО «БИН» Г.ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ

3.1 Характеристика кадрового состава

Достаточная обеспеченность предприятия кадрами, обладающими необходимым образованием и навыками, их рациональное использование имеют большое значение для улучшения работы ООО «Бин».

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:

Коэффициент оборота по приему:

$$K_{op} = \frac{K_{пp}}{C_{чп}} \quad (3.1)$$

где K_{op} – коэффициент оборота по приему;

$K_{пp}$ – количество принятых работников;

$C_{чп}$ – среднесписочная численность персонала.

2012 год $K_{op} = \frac{2}{22} = 0,091$

2013 год $K_{op} = \frac{5}{27} = 0,185$

2014 год $K_{op} = \frac{2}{29} = 0,069$

									Лист
									62
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

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 $Кв = \frac{2}{22} = 0,090$

2013 год $Кв = \frac{3}{27} = 0,111$

2014 год $Кв = \frac{3}{29} = 0,103$

Коэффициент текучести кадров:

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

где Ктк - коэффициент текучести кадров;

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

Счр – среднесписочная численность персонала.

2012 год $Ктк = \frac{2}{22} = 0,090$

2013 год $Ктк = \frac{2}{27} = 0,074$

2014 год $Ктк = \frac{2}{29} = 0,069$

Таблица 3.1 - Движение рабочей силы в ООО «Бин»

Показатель	Значение показателя		
	2012	2013	2014
1. Принято на работу чел. всего	2	5	2
2. Уволено работников чел. всего	2	3	3
3. Количество работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины	2	2	2
4. Количество проработавших весь год	22	27	29
5. Коэффициент оборота по приему	0,091	0,185	0,069
6. Коэффициент оборота по выбытию	0,090	0,111	0,103
7. Коэффициент текучести кадров	0,090	0,074	0,069
8. Среднесписочная численность персонала	22	27	29

Данные показатели свидетельствуют о том, что на заводе 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	8	11	10
31-39	7	7	9
40 и старше	4	4	5
ИТОГО:	22	27	29
2. По полу:			
Мужчины	4	5	5
Женщины	18	22	24
ИТОГО:	22	27	29
3. По образованию:			
Среднее	2	4	4

Средне специальное	17	19	21
--------------------	----	----	----

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
Высшее	3	4	4
ИТОГО:	22	27	29
1. По трудовому стажу, лет.			
До 5 лет	17	20	22
от 5 и более	5	7	7
ИТОГО:	22	27	29

Данные таблицы свидетельствуют о следующем: основную долю в группе работающих по возрасту занимают люди в возрасте 31-39 лет (9 человек), затем идут возрастная категория 40-49 лет (5 человек), что свидетельствует о достаточной обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т.е. уже имеются навыки, опыт, квалификация). Среди всех работников подавляющее большинство - женщины. Следует отметить, что значительная доля всех работников имеет среднее специальное или высшее образование.

Основную долю среди работающих по трудовому стажу занимают сотрудники до 5 лет. Это свидетельствует о том, что в организации сплоченный, сложившийся коллектив и средняя текучесть кадров.

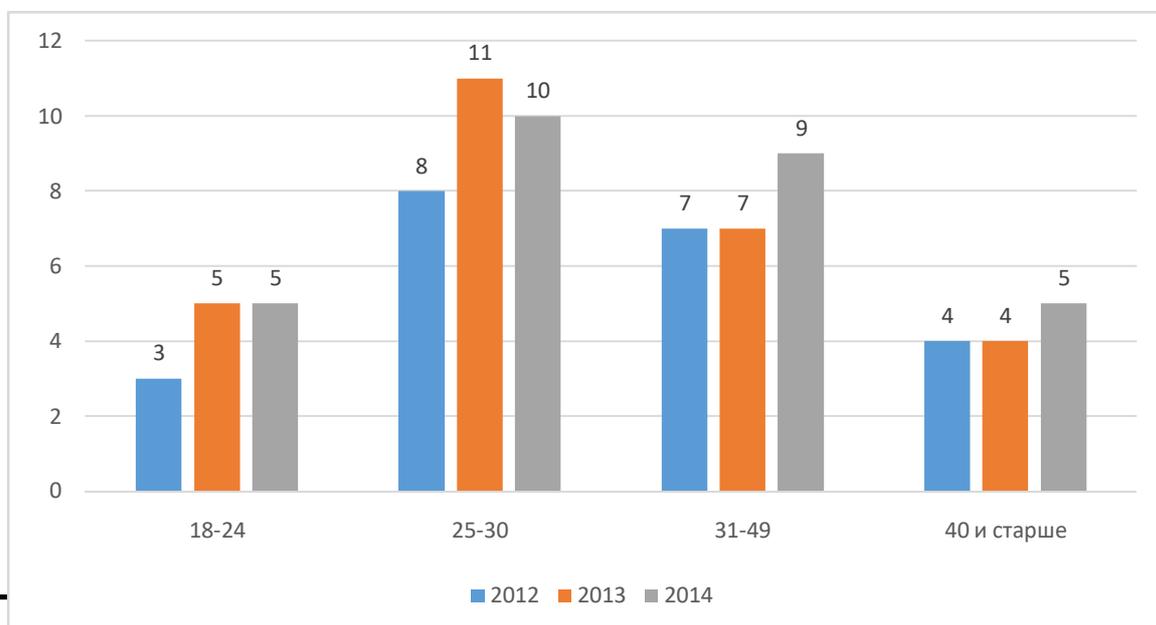


Рисунок 3.1 – Состав персонала по возрасту

Качественный состав персонала по образованию представлен на рисунке 3.2.

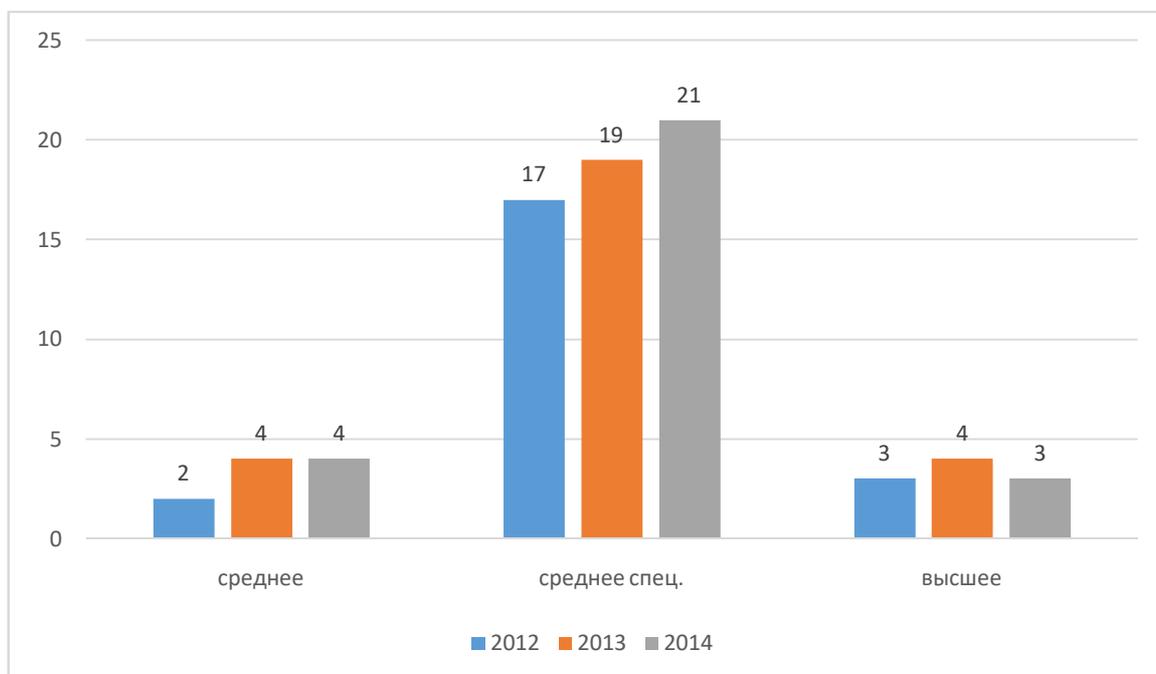


Рисунок 3.2 – Состав персонала по уровню образования

По половому признаку состав предприятия представлен на рисунке 3.3.

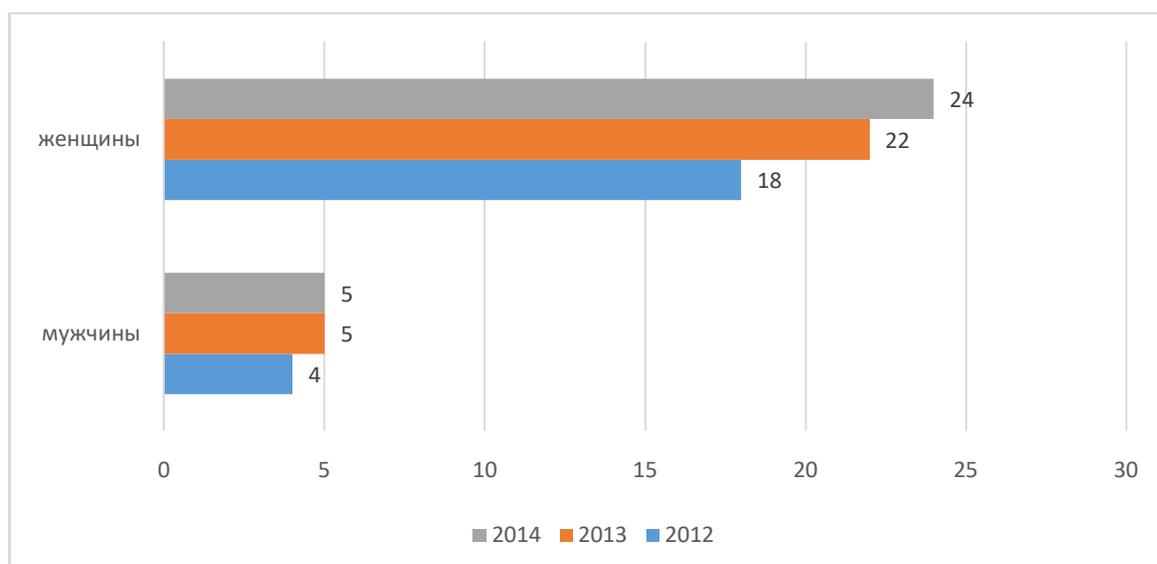


Рисунок 3.3 – Состав персонала по половому признаку

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 «Бин»

В управлении персоналом на предприятии применяются следующие группы методов:

Административно- организационные методы управления:

- 1.Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положенийо структурных подразделениях и должностных инструкций,устава;
- 2.Использование властной мотивации (издание приказов, отдачараспоряжений, указаний) при управлениитекущей деятельностьюпредприятия.

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. Премияльная 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:

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						67

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации спомощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотиповкомпании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой ит.п.

2. Стимулирование трударботников посредством гарантированногопредоставления социальных гарантий (больничные листы, выплатыпособий 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. Недостатки существующей системы набора и отбора кадров на предприятии

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

Основными в первую очередь можно назвать следующие:

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						68

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;
- не разработаны процедуры отбора новых работников;
- используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;
- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;
- не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;
- директор предприятия не уделяет должное внимание принятию «нужных» сотрудников;
- подбор кадров осуществляется достаточно продолжительный период времени, что негативно сказывается на трудовом процессе:
- отсутствует политика адаптации вновь принятых сотрудников, что приводит к высокой текучести персонала;
- в штате организации нет работника, специализирующегося на вопросах поиска и отбора персонала, адаптации и мотивации сотрудников предприятия.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все вышперечисленные: проблему поиска и отбора новых работников на предприятии пытаются решать бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области. Главное условие эффективности процесса поиска и отбора – это технологичность, то есть

						<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>			69

4 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «БИН»

4.1. Мероприятия по совершенствованию системы подбора кадров на предприятии

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

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

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

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

- постановка четких целей;
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей;
- наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование - это фундамент политики в

					Лист
					70
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись		

отношении персонала, обеспечивающий систематический подход к подбору и отбору кадров.

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

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

Специалист по управлению персоналом должен руководствоваться следующими основными положениями:

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

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

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

										Лист
										71
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

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

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

В основе процесса найма Персонала должен лежать процесс планирования персонала.

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

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

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

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							72

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

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

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

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

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

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

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

1. При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в организации, мы имеем дело с работниками, которые хорошо знают цели и

									Лист
									73
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

ценности организации, а также тех, кто в ней работает, что, безусловно, повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы в новой должности.

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

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

При внутреннем отборе наиболее часто используют такие подходы:

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

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

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

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						74

максимально возможному приближению к идеальному профилю требований.

В этих целях на предприятии установлена следующая процедура отбора:

- рассмотрение резюме/первичное собеседование по телефону;
- заполнение анкеты претендента;
- анализ, оценка и отбор анкет;
- индивидуальное стандартизированное собеседование;
- проведение групповой процедуры отбора;
- отбор группы явных претендентов;
- запрос рекомендаций с предыдущих мест работы.
- приглашение на индивидуальное собеседование с руководителем подразделения;
- отбор наилучшего претендента;
- принятие решения о найме, объявление кандидату.

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

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

Ответственность за найм персонала несет менеджер по персоналу.

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

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

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

Оформление работника на работу

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

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

Оценка эффективности затрат на найм персонала.

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

Согласно запланированному бюджету отдела по работе с персоналом по реализации утвержденного плана найма персонала

										Лист
										75
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

ежеквартально проводится оценка экономической эффективности рекрутинга (процедуры подбора персонала).

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

Для повышения мотивации на предприятии предлагается:

1. Улучшить оснащение рабочих мест.

Установить дополнительные полки под инвентарь, которые необходимо приобрести в ООО «ТоргСервис» в количестве 20 штук. Цена одной полки с крепежами 485 руб.

$$20 * 485 = 9700 \text{ руб.}$$

2. Организовать комнату отдыха для работников.

На территории предприятия есть пустое помещение. Необходимо приобрести в магазине:

- 4 банки краски по цене 167 руб.

$$4 * 167 = 668 \text{ руб.}$$

- 1 мягкий диван по цене 9500 руб.

$$1 * 9500 = 9500 \text{ руб.}$$

- 1 куллер стоимостью 4690 руб.

- 1 журнальный столик стоимостью 3000 руб.

- 1 электрический чайник стоимостью 1800 руб.

- Чайный сервис стоимостью 1000 руб.

Итого на организацию комнаты отдыха:

$$668 + 9500 + 4690 + 3000 + 1800 + 1000 = 20658 \text{ руб.}$$

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			76

3. Ввести должность специалиста по персоналу, который будет непосредственно заниматься вопросами поиска и отбора персонала, а также отвечать за адаптацию персонала и его мотивирование.

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

5. Организовать внутренний подбор кадров.

После предложенных мероприятий, производительность труда работников увеличится на 8%, следовательно, увеличится и их выработка:

$$B_1 = 379,7 * 1,08 = 410,1 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, выручка от продажи после мероприятий составит:

$$\text{Выручка}_1 = 410,1 * 29 = 11892,2 \text{ тыс.руб.}$$

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

$$Z_0 = \frac{Z_0 \times T}{\beta_{\text{изм.ч.}}} \quad (2)$$

где Z_0 – затраты на отбор;

$\beta_{\text{изм.ч.}}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

$$\beta_{\text{изм.ч.}} = 29 / 27 = 1,07$$

3. Условные затраты на набор персонала составят:

$$Z_0 \text{ до проведения мероприятий} = 6200 \times 0,069 = 427,8 \text{ тыс.руб.}$$

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			77

$$Э_0 \text{ после проведения мероприятий} = 3968 \times 0,036 = 142,8 \text{ тыс. руб.}$$

Условные затраты на проведение найма и отбора по проекту в ООО «Бин» составят 142,8 тыс. рублей, а условные затраты прошлого периода составили 427,8 тыс. рублей.

4. Текущий годовой экономический эффект от реализации мероприятий составит:

$$Э = 427,8 - 142,8 = 285 \text{ тыс. рублей.}$$

Основными результатами ввода предлагаемой системы отбора и найма персонала являются:

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

Управленческие расходы после предложенных мероприятий составят:

$$УР = 715,0 - 285,0 + 20,6 = 450,6 \text{ тыс. рублей.}$$

Таблица 4.2 – Экономические результаты от реализации мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	11013	11892,2	879,2	108

Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	9177	9177	-	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1121	2264,6	1143,6	202,0
Рентабельность продукции, %	12,2	24,7	12,5	202,5
Выработка одного работника, тыс. руб.	379,7	410,1	30,4	108
Управленческие расходы, тыс. руб.	715	450,6	264,4	63,0

Из таблицы видно, что управленческие расходы предприятия снизились на 37%, что составило 264,4 тыс. руб.

Прибыль после проведения мероприятий составляет 2264,6 тыс. руб., это на 1143,6 тыс. руб. больше чем в 2014 г.

Экономический эффект от мероприятий представлен в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Экономический эффект от предложенных мероприятий

Мероприятия	Эффект
1. Оснащение рабочего места	Удовлетворенность состоянием рабочего места, качественное выполнение задания
2. Организация комнаты отдыха	Удовлетворенность организацией отдыха, повышение работоспособности
3. Введение должности специалиста по персоналу	Улучшение микроклимата в организации, повышение ответственности за работу в коллективе, заинтересованность работников в конечных результатах работы, повышение производительности труда. (эффект 879,2 тыс.руб.)
4. Обучение и развитие персонала	Повышение производительности труда работников, снижение текучести кадров.
5. Организация внутреннего	Выявление наиболее подходящих

Лист

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись
------	------	----------	---------

78

подбора кадров	кандидатов из числа работающих; формирование кадрового резерва для выявления потенциальных кандидатов.
б. Сокращение затрат на подбор персонала	285,0 тыс.руб.
Итого:	1143,6 тыс. руб.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях жесткой конкуренции многие фирмы сохранились и эффективно функционируют. Одной из причин их «выживаемости» является эффективное управление персоналом, стимулирование и мотивация труда. Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие, отрицательные результаты, как текучесть кадров. Руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек – существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

Целью работы являлась разработка путей совершенствования системы подбора персонала в современных условиях на примере ООО «Бин».

Задачами работы выступали:

1. Рассмотреть большинство разработанных на данный момент теорий мотиваций и оценить их современность.

2. Выявить недостатки классических мотивационных моделей и рассмотреть альтернативные концепции современности, раскрыть их специфику и научную новизну.

3. Показать необходимость разработки схем мотивации, соответствующих реалиям ее сегодняшнего уровня развития. Охарактеризовать проблемы отечественной науки и управленческой практики в этом направлении.

						Лист
						80
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

4. Охарактеризовать объект исследования.

5. Проанализировать систему подбора персонала в ООО «Бин».

6. Сформировать предложения по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ООО «Бин».

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы:

При анализе системы подбора кадров на предприятии были выявлены следующие недостатки.

Основными в первую очередь можно назвать следующие:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;
- не разработаны процедуры отбора новых работников;
- используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;
- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;
- не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;
- директор предприятия не уделяет должное внимание принятию «нужных» сотрудников;
- подбор кадров осуществляется достаточно продолжительный период времени, что негативно сказывается на трудовом процессе:

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							81

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

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

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

В целях повышения эффективности процесса подбора персонала необходимо ввести должность специалиста по персоналу, который будет непосредственно заниматься вопросами поиска и отбора персонала, а также отвечать за адаптацию персонала и его мотивирование, что позволит повысить эффективность не только системы отбора персонала, но также системы управления персоналом в целом; в целях сокращения затрат на отбор персонала из внешних источников следует обратить внимание на внутренний отбор; все анкеты и резюме кандидатов заносить в базу данных «Претендент» предприятия для возможного дальнейшего использования кандидатов для других вакансий.

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

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							82

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- СПб.: Питер, 2002.- 264с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. Третье издание, Переработанный и дополненный. - М.: ТК Велби, 2006.-186с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе . - М.: Юристъ, 2006.- 166с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. четвертое изд., перераб. и доп. - М.: Экономист, 2005.- 225с.
5. Вилюнас В.К. Психологические механизмы биологической мотивации. - М.: Экономист, 1986.- 238с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.- 176с.
7. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика, 1998.- 220с.
8. Герчекова И.А., Менеджмент: учебное пособие.– М.: Бизнес и биржи, 2004.- 156с.
9. Гусева Е.П., Менеджмент: Учебно-методический комплекс.- М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.- 187с.
10. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.- СПб.: Питер, 2000.- 136с.
11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. Пятое издание, стереотип. - М.: Новое знание, 2002.- 310с.
12. Кибанова А.Я. Основы управления персоналом: учебник . - М.: Инфра-М, 2003.- 289с.

						Лист
						83
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

4 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «БИН»

4.1. Мероприятия по совершенствованию системы подбора кадров на предприятии

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

Для того чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является

						<i>Лист</i>
						70
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>			

изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность, он должен быть взаимоувязан со всеми другими функциями управления персонала [15].

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

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

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

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

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

Специалист по управлению персоналом должен руководствоваться следующими основными положениями:

										Лист
										71
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

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

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

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

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

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

										Лист
										72
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

В основе процесса найма Персонала должен лежать процесс планирования персонала.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

При внутреннем отборе наиболее часто используют такие подходы:

- выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);
- формирование кадрового резерва для выявления потенциальных кандидатов, соответствующих основным требованиям работы в вакантной

						Лист
						73
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

должности. Организация обучения кадрового резерва, контроль рабочих показателей резервистов и их отношения к работе и к организации – это источники важной информации о перспективных кандидатах на руководящие посты.

- информирование работников организации о вакансиях по конкурсу.

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

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

В этих целях на предприятии установлена следующая процедура отбора:

- рассмотрение резюме/первичное собеседование по телефону;
- заполнение анкеты претендента;
- анализ, оценка и отбор анкет;
- индивидуальное стандартизированное собеседование;
- проведение групповой процедуры отбора;
- отбор группы явных претендентов;
- запрос рекомендаций с предыдущих мест работы.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							74

- приглашение на индивидуальное собеседование с руководителем подразделения;

- отбор наилучшего претендента;

- принятие решения о найме, объявление кандидату.

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

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

Ответственность за найм персонала несет менеджер по персоналу.

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

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

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

Оформление работника на работу

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

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						75

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

Оценка эффективности затрат на найм персонала.

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

Согласно запланированному бюджету отдела по работе с персоналом по реализации утвержденного плана найма персонала ежеквартально проводится оценка экономической эффективности рекрутинга (процедуры подбора персонала).

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

Для повышения мотивации на предприятии предлагается:

6. Улучшить оснащение рабочих мест.

Установить дополнительные полки под инвентарь, которые необходимо приобрести в ООО «ТоргСервис» в количестве 20 штук. Цена одной полки с крепежами 485 руб.

$20 * 485 = 9700$ руб.

7. Организовать комнату отдыха для работников.

									Лист
									76
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

На территории предприятия есть пустое помещение. Необходимо приобрести в магазине:

- 4 банки краски по цене 167 руб.
 $4 \cdot 167 = 668$ руб.
- 1 мягкий диван по цене 9500 руб.
 $1 \cdot 9500 = 9500$ руб.
- 1 куллер стоимостью 4690 руб.
- 1 журнальный столик стоимостью 3000 руб.
- 1 электрический чайник стоимостью 1800 руб.
- Чайный сервис стоимостью 1000 руб.

Итого на организацию комнаты отдыха:

$$668 + 9500 + 4690 + 3000 + 1800 + 1000 = 20658 \text{ руб.}$$

8. Ввести должность специалиста по персоналу, который будет непосредственно заниматься вопросами поиска и отбора персонала, а также отвечать за адаптацию персонала и его мотивирование.

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

10. Организовать внутренний подбор кадров.

После предложенных мероприятий, производительность труда работников увеличится на 8%, следовательно, увеличится и их выработка:

$$B_1 = 379,7 \cdot 1,08 = 410,1 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, выручка от продажи после мероприятий составит:

$$\text{Выручка}_1 = 410,1 \cdot 29 = 11892,2 \text{ тыс.руб.}$$

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

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			77

$$Z_0 = \frac{Z_0 \times T}{\beta_{\text{изм.ч.}}} \quad (2)$$

где Z_0 – затраты на отбор;

$\beta_{\text{изм.ч.}}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

$$\beta_{\text{изм.ч.}} = 29 / 27 = 1,07$$

3. Условные затраты на набор персонала составят:

$$Z_0 \text{ до проведения мероприятий} = 6200 \times 0,069 = 427,8 \text{ тыс.руб.}$$

$$Z_0 \text{ после проведения мероприятий} = 3968 \times 0,036 = 142,8 \text{ тыс.руб.}$$

Условные затраты на проведение найма и отбора по проекту в ООО «Бин» составят 142,8 тыс. рублей, а условные затраты прошлого периода составили 427,8 тыс. рублей.

4. Текущий годовой экономический эффект от реализации мероприятий составит:

$$\text{Э} = 427,8 - 142,8 = 285 \text{ тыс. рублей.}$$

Основными результатами ввода предлагаемой системы отбора и найма персонала являются:

- обеспечение предприятия персоналом способным адаптироваться к организации;
- снижение текучести кадров;
- сокращение числа рабочих, занятых не профилю работы;

- повышение обоснованности кадровых решений о приеме персонала;
- снижение удельного веса персонала, проработавшего на предприятии менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями;
- в результате уменьшатся затраты на найм персонала.

Управленческие расходы после предложенных мероприятий составят:

$$УР = 715,0 - 285,0 + 20,6 = 450,6 \text{ тыс.рублей.}$$

Таблица 4.2 – Экономические результаты от реализации мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	11013	11892,2	879,2	108
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	9177	9177	-	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1121	2264,6	1143,6	202,0
Рентабельность продукции, %	12,2	24,7	12,5	202,5
Выработка одного работника, тыс. руб.	379,7	410,1	30,4	108
Управленческие расходы, тыс. руб.	715	450,6	264,4	63,0

Из таблицы видно, что управленческие расходы предприятия снизились на 37%, что составило 264,4 тыс. руб.

Прибыль после проведения мероприятий составляет 2264,6 тыс. руб., это на 1143,6 тыс. руб. больше чем в 2014 г.

Экономический эффект от мероприятий представлен в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Экономический эффект от предложенных мероприятий

Мероприятия	Эффект
7. Оснащение рабочего места	Удовлетворенность состоянием рабочего места, качественное выполнение задания
8. Организация комнаты отдыха	Удовлетворенность организацией отдыха, повышение работоспособности
9. Введение должности специалиста по персоналу	Улучшение микроклимата в организации, повышение ответственности за работу в коллективе, заинтересованность работников в конечных результатах работы, повышение производительности труда. (эффект 879,2 тыс.руб.)
10. Обучение и развитие персонала	Повышение производительности труда работников, снижение текучести кадров.
11. Организация внутреннего подбора кадров	Выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих; формирование кадрового резерва для выявления потенциальных кандидатов.
12. Сокращение затрат на подбор персонала	285,0 тыс.руб.
Итого:	1143,6 тыс. руб.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях жесткой конкуренции многие фирмы сохранились и эффективно функционируют. Одной из причин их «выживаемости» является эффективное управление персоналом, стимулирование и мотивация труда. Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие, отрицательные результаты, как текучесть кадров. Руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек – существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

Целью работы являлась разработка путей совершенствования системы подбора персонала в современных условиях на примере ООО «Бин».

Задачами работы выступали:

1. Рассмотреть большинство разработанных на данный момент теорий мотиваций и оценить их современность.
2. Выявить недостатки классических мотивационных моделей и рассмотреть альтернативные концепции современности, раскрыть их специфику и научную новизну.

					<i>Лист</i>
					80
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>		

3. Показать необходимость разработки схем мотивации, соответствующих реалиям ее сегодняшнего уровня развития. Охарактеризовать проблемы отечественной науки и управленческой практики в этом направлении.

4. Охарактеризовать объект исследования.

5. Проанализировать систему подбора персонала в ООО «Бин».

6. Сформировать предложения по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ООО «Бин».

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы:

При анализе системы подбора кадров на предприятии были выявлены следующие недостатки.

Основными в первую очередь можно назвать следующие:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;
- не разработаны процедуры отбора новых работников;
- используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;
- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;
- не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;

										Лист
										81
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

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

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

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

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

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

В целях повышения эффективности процесса подбора персонала необходимо ввести должность специалиста по персоналу, который будет непосредственно заниматься вопросами поиска и отбора персонала, а также отвечать за адаптацию персонала и его мотивирование, что позволит повысить эффективность не только системы отбора персонала, но также системы управления персоналом в целом; в целях сокращения затрат на отбор персонала из внешних источников следует обратить внимание на внутренний отбор; все анкеты и резюме кандидатов заносить в базу данных «Претендент» предприятия для возможного дальнейшего использования кандидатов для других вакансий.

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

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						82

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

22. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной

Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- СПб.: Питер, 2002.- 264с.

23. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. Третье издание, Переработанный и дополненный. - М.: ТК Велби, 2006.-186с.

24. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе . - М.: Юристъ, 2006.- 166с.

25. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. четвертое изд., перераб. и доп. - М.: Экономист, 2005.- 225с.

26. Вилюнас В.К. Психологические механизмы биологической мотивации. - М.: Экономист, 1986.- 238с.

27. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.- 176с.

28. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика, 1998.- 220с.

29. Герчекова И.А., Менеджмент: учебное пособие.– М.: Бизнес и биржи, 2004.- 156с.

30. Гусева Е.П., Менеджмент: Учебно-методический комплекс.- М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.- 187с.

31. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.- СПб.: Питер, 2000.- 136с.

32. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. Пятое издание, стереотип. - М.: Новое знание, 2002.- 310с.

33. Кибанова А.Я. Основы управления персоналом: учебник . - М.: Инфра-М, 2003.- 289с.

34. Комарова Н.А. Мотивация труда и повышение эффективности работы.- М.: Человек и труд, 1997.- 198с.

									Лист
									83
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

35. Макклелланд Д.В. Мотивация человека: серия "Мастера психологии". – СПб.: Питер, 2007.- 146с.
36. Мерлин В.С. Структура личности. Характер, способности, самосознание: учебное пособие к спецкурсу. – М.: Инфра, 1990.- 136с.
37. Немов Р.С. Психология: учебник для студентов высших педагогических учебных заведений в 3кн. Кн.1. Общие основы психологии. - М.: Владос, 2003.- 248с.
38. Семенов А.К. Основы менеджмента: учебник пятое издание, переработанное и дополненное. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2008.- 246с.
39. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: серия "Мастера психологии", Второе издание .– СПб.: Смысл, 2003.- 168с.
40. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.- 157с.
41. <http://www.dcn-asu.ru/kokorev1/book.html>
42. <http://www.hist.msu.ru/Departmets/Ecohist/OBC/borodkin.htm>

										Лист
										84
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(продолжение)

Состав персонала по возрасту

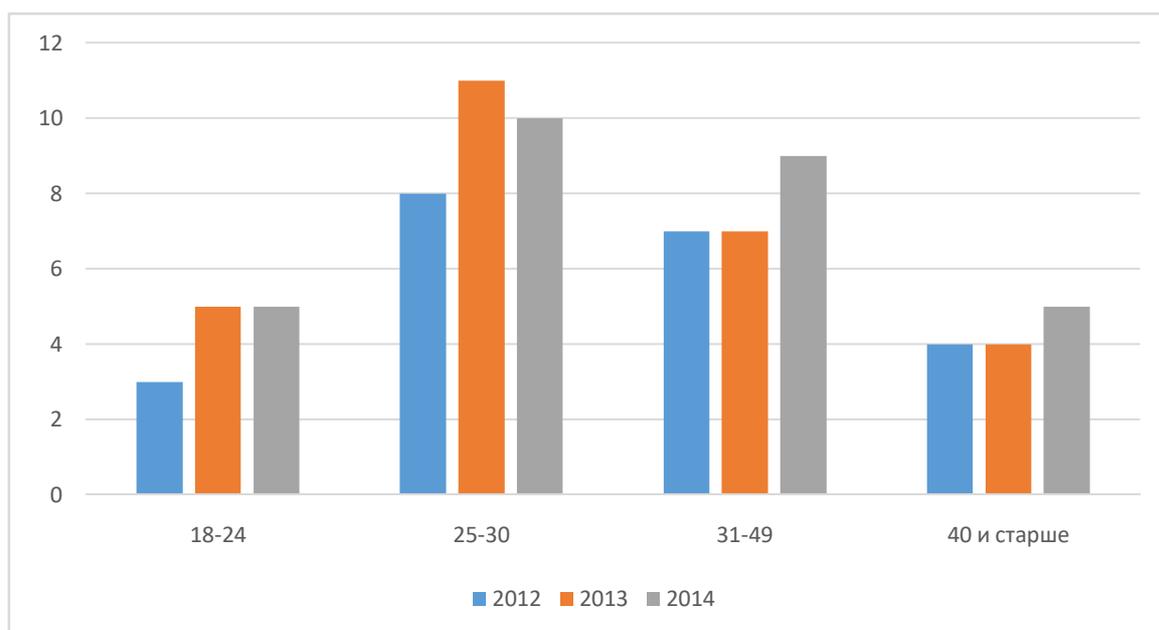
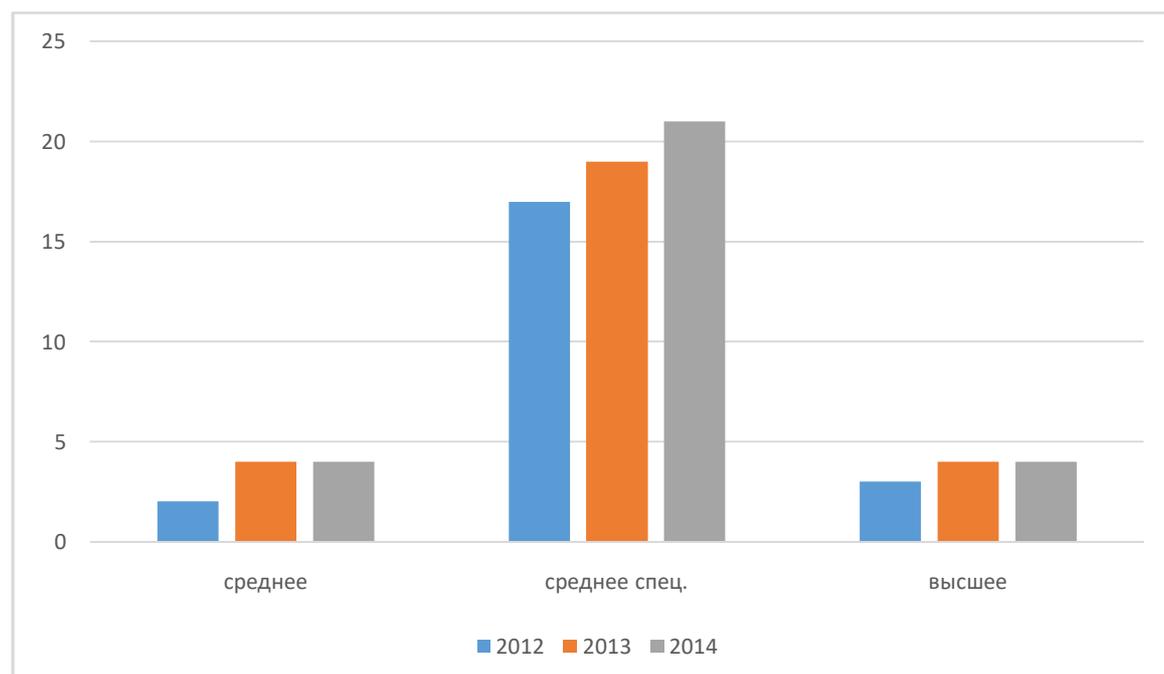


Рисунок Б1 – Состав персонала по возрасту

Состав персонала по уровню образования



Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	

Рисунок Б2 – Состав персонала по уровню образования

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(продолжение)

Состав персонала по половому признаку

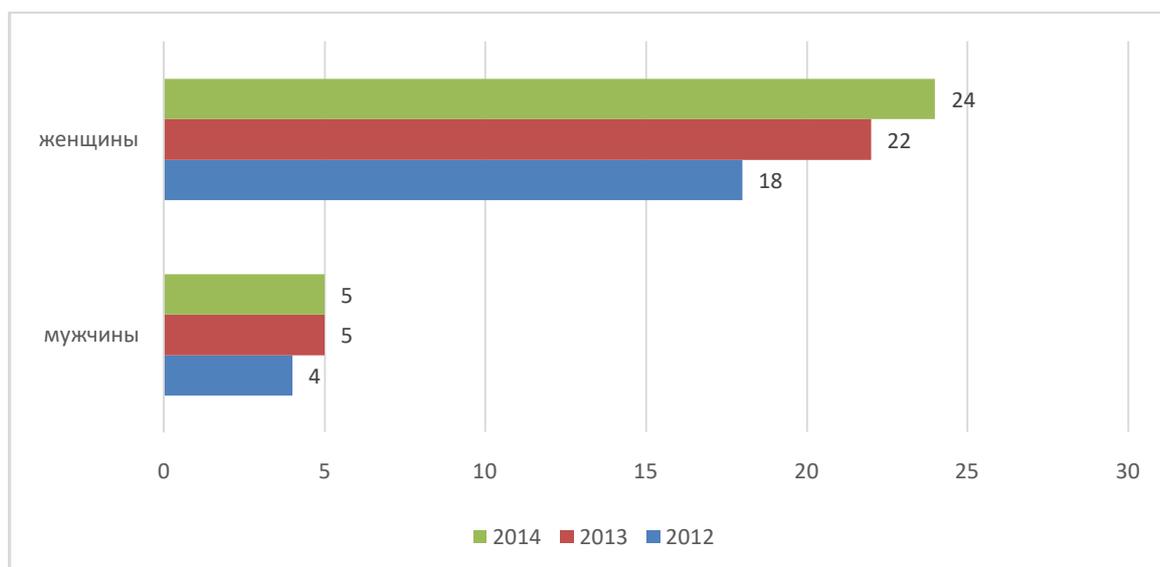


Рисунок Б3 – Состав персонала по половому признаку

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

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

Показатель	Значение показателя		
	2012	2013	2014
1. Принято на работу чел. всего	2	5	2
2. Уволено работников чел. всего	2	3	3
3. Количество работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины	2	2	2
4. Количество проработавших весь год	22	27	29
5. Коэффициент оборота по приему	0,091	0,185	0,069
6. Коэффициент оборота по выбытию	0,090	0,111	0,103
7. Коэффициент текучести кадров	0,090	0,074	0,069
8. Среднесписочная численность персонала	22	27	29

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	8	11	10
31-39	7	7	9
40 и старше	4	4	5
ИТОГО:	22	27	29
2. По полу:			
Мужчины	4	5	5
Женщины	18	22	24
ИТОГО:	22	27	29
3. По образованию:			
Среднее	2	4	4
Средне специальное	17	19	21
Высшее	3	4	4
ИТОГО:	22	27	29
1. По трудовому стажу, лет.			
До 5 лет	17	20	22
от 5 и более	5	7	7
ИТОГО:	22	27	29

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

Таблица В.1 - Движение рабочей силы в ООО «Бин»

Показатель	Значение показателя		
	2012	2013	2014
1	2	3	4
1. Принято на работу чел. всего	2	5	2
2. Уволено работников чел. всего	2	3	3
3. Количество работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины	2	2	2
4.Количество проработавших весь год	22	27	29
5. Коэффициент оборота по приему	0,091	0,185	0,069
6. Коэффициент оборота по выбытию	0,090	0,111	0,103
7. Коэффициент текучести кадров	0,090	0,074	0,069
8.Среднесписочная численность персонала	22	27	29

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(продолжение)

Экономические результаты от реализации мероприятий

Таблица Г2 - Экономические результаты от реализации мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
1	2	3	4	5
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	11013	11892,2	+ 879,2	108
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	9177	9177	-	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1121	2264,6	+ 1143,6	202,0
Рентабельность продукции, %	12,2	24,7	+ 12,5	202,5
Выработка одного работника, тыс. руб.	379,7	410,1	+ 30,4	108
Управленческие расходы, тыс. руб.	715	450,6	- 264,4	63,0