



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка комплекса мер по совершенствованию системы отбора  
персонала в организации

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

81 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«27» мая 2020 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1

Маковкина Ольга Васильевна

Мака  
Научный руководитель:

д.п.н., профессор

Гнатышина Елена Александровна

Оле

Челябинск  
2020

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие отбора персонала.....	6
1.2 Источники набора кадров.....	9
1.3 Принципы отбора персонала.....	13
1.4 Критерии отбора персонала.....	15
1.5 Методы отбора персонала.....	19
1.5.1 Предварительная отборочная беседа.....	20
1.5.2 Анкетирование.....	21
1.5.3 Собеседование.....	24
1.5.4 Тестирование.....	32
1.5.5 Проверка рекомендаций и послужного списка.....	34
1.5.6 Испытательный срок.....	35
1.5.7 Процедура приема на работу.....	39
1.6 Влияние системы отбора кадров на эффективность деятельности предприятия.....	40
ГЛАВА 2 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.....	44
2.1 Характеристика ОАО "Концерн "Аксион".....	44
2.2 Характеристика персонала предприятия.....	60
2.3 Система отбора персонала, применяемая на предприятии.....	64
2.4 Пути совершенствования системы отбора персонала.....	67
Заключение.....	70
Список используемых литературных источников.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной конкуренции актуальность отбора персонала и последующая их адаптация стала одним из главнейших факторов, который определяет выживание и экономическое положение малых предприятий.

Сегодня предприятия предпринимают серьезные усилия по отбору персонала, адаптации, повышению квалификации и его практической подготовке к принятию большей ответственности. Тем не менее, в организации вполне возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с "резервом") считается необходимым замещение любых должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, то есть с рассмотрением нескольких кандидатур на место, с участием внешних и внутренних кандидатов.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Для создания такой социально-психологической атмосферы, требуется большое внимание уделять отбору и адаптации персонала.

Отбор работников и раньше проводился достаточно тщательно, поскольку качество персонала во многом предопределяет возможности и эффективность их последующего использования. Однако в прошлом кадровики ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе.

В настоящее время происходит переход к активным методам отбора персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям.

Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Отбор кандидатур происходит поэтапно. Каждый

раз отсеивают тех, у которых обнаружены явные несоответствия предъявляемым требованиям. Одновременно проверяются, по возможности объективно фактические знания и степень владения кандидатом необходимыми производственным навыками.

Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора персонала.

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 под "завесой" возможностей не исключаются варианты "колеблющихся гарантий равенства": 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.

Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов, методов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Цель выпускной квалификационной работы: исследовать систему отбора персонала ОАО "Концерн "Аксион".

Задачи выпускной квалификационной работы:

- Рассмотреть теоретические основы отбора персонала;

- Дать характеристику производственного предприятия;
- Проанализировать систему отбора персонала на данном предприятии;
- Предложить пути усовершенствования системы отбора персонала на предприятии.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Понятие отбора и набора 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 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]

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.

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



## 1.2 Источники набора кадров

Определяя философию предстоящего отбора, каждое предприятие продумывает такой немаловажный момент, как источники набора кандидатов, взвешивая при этом достоинства и недостатки "своих" работников, имеющих желание, возможность (или необходимость) и способности занять появившуюся вакансию (внутренний источник), и претендентов, имеющих соответствующее образование и профессиональные навыки, но занятых на других предприятиях, временно не работающих или находящихся в статусе выпускников учебных заведений различного ранга (внешний источник).

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. 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 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.

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. Поэт ому 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 (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).

Основные преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала кратко представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала

	Преимущества	Недостатки
Внутренние источники	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Появление шансов для служебного роста молодых кадров предприятия;</li> <li>-Повышение степени привязанности к организации;</li> <li>-Улучшение социально-психологического климата на производстве;</li> <li>-Низкие затраты на привлечение кадров;</li> <li>-Претендентов на должность хорошо знают в организации;</li> <li>-Претендент на должность знает данную организацию;</li> <li>-Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ограниченные возможности для выбора кандидатов;</li> <li>-Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя;</li> <li>-Появление панибратства при решении деловых вопросов, т.к. только вчера претендент был наравне с коллегами;</li> <li>-Нежелание отказать в чем-либо сотруднику,</li> </ul>

	<p>организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент)</p>	<p>имеющему большой стаж работы в данной организации.</p>
<p>Внешние источники</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Более широкие возможности выбора;</li> <li>-Появление новых импульсов для развития организации;</li> <li>-Новый человек, как правило, легко добивается признания;</li> <li>-Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах;</li> <li>-Меньшая угроза интриг возникает внутри организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Более высокие затраты на привлечение кадров;</li> <li>-Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров;</li> <li>-Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих;</li> <li>-Высока степень риска при прохождении испытательного срока;</li> <li>-Плохое знание организации;</li> <li>-Длительный период адаптации;</li> <li>-Блокирование возможностей служебного роста для работников организации;</li> <li>-Нового работника плохо знают в организации</li> </ul>

### 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 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, 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, организовывает 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 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 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, жестикация, манера разговора);
- 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, 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 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.

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 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. Компонировка 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 посчитаете 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 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 окончанном 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 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 обоих 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:

- 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.

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.

Для собеседования 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 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 повелении 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 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.

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 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.

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:

- личные качества - аспект очень спорный, но призванный определять темперамент, характер человека, а также является он интровертом или экстравертом и т.д.;

- физические характеристики

Таблица 2 – Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

№ п/п	Вид тестов	Категория тестируемых работников		
		Линейные руководители	Функциональные руководители	Специалисты
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

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 коллегам, 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 психogramм, т. е. описанию психологических характеристик, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей. В психogramму 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 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 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 SATV — 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 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 батарее 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 стараются 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 времени, 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).

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 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 определить, 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. 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 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.

Порой руководители, а также начальники кадровых служб, стремясь в ходе приема на работу нового сотрудника принять достаточно обоснованное решение, опираются в первую очередь на данные характеристики (рекомендации) с прежнего места работы. Например, из копии диплома можно почерпнуть сведения о том, какие кандидат сдавал предметы и с какими отметками, но по ним невозможно судить о творческом потенциале владельца диплома, его ценностных ориентациях, мотивационной направленности и т. п. Однако только на основе содержащейся в них информации сложно оценить личностные качества кандидата, так как они не всегда могут быть объективными.

Таким образом, идеальная система отбора персонала предполагает наличие всех вышеописанных методов отбора. Такая система поможет наиболее точно выявить лучшего кандидата на вакантную должность.

## ГЛАВА 2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### 2.1 Характеристика ОАО "Концерн "Аксион"

Функционирование холдингов на рынке имеет ряд преимуществ перед единичными организациями: возможность создания замкнутых технологических цепочек; экономия на торговых, маркетинговых и прочих услугах; использование преимуществ диверсификации производства; возможности варьировать финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках холдинговой организации.

ОАО Концерн "Аксион", обладая хозяйственной самостоятельностью в принятии решений, определении форм управления, оплаты труда работников, может от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и неимущественные права, разрабатывать стратегические вопросы деятельности организации.

Акционерное общество Концерн "Аксион" в дальнейшем именуемое "Общество" является открытым акционерным обществом. Общество создано путем учреждения вновь без ограничения срока его деятельности. Общество является коммерческой организацией и действует на основании законодательства РФ и Устава.

Полное фирменное наименование: открытое акционерное общество Концерн "Аксион". Сокращенное фирменное наименование ОАО Концерн "Аксион". Место нахождения Общества: 426057 Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. М. Горького, 90.

Правовое положение Общества определяется Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом "Об акционерных обществах", иными нормативно правовыми актами РФ, а также Уставом.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени

приобретать и осуществлять имущество и личные имущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Высшим органом управления организации является общее Собрание акционеров. Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом - Генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом - Правлением. Генеральный директор назначается Наблюдательным советом сроком на два года и осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с законодательством РФ и Уставом. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ОАО осуществляется Ревизионной комиссией.

В соответствии с уставом к компетенции общего собрания акционеров относится: реорганизация и ликвидация Общества; избрание членов Совета директоров; определение количества, номинальной стоимости, категории объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями; увеличение и уменьшение уставного капитала; утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, а также распределение прибыли, и убытков по результатам финансового года; решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах" и Уставом.

К компетенции совета директоров относится: определение приоритетных направлений деятельности Общества; созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров; предварительное утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, а также распределение прибыли, и убытков Общества по результатам финансового года; назначение директора и членов Правления; использование резервного фонда и иных фондов Общества; утверждение финансового плана, сметы доходов и расходов, сметы использования чистой прибыли на год, структуры Общества; создание и ликвидация филиалов, открытие и ликвидация представительств Общества, назначение руководителей филиалов и представительств и прекращение их полномочий; иные вопросы, предусмотренные Федеральным законом "Об акционерных обществах" и Уставом Общества.

ОАО Концерн "Аксион" вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров.

ОАО Концерн "Аксион" был создан как управляющая холдинговая организация. Основной целью создания явилась необходимость эффективного управления, координации и финансовой поддержки дочерних предприятий, оказанием консультационных услуг. Организация является многопрофильной и осуществляет следующие виды деятельности:

- осуществление инвестиционной и финансовой деятельности;
- проведение операций с ценными бумагами;
- осуществление торговой и производственной деятельности;
- научно-техническое, снабженческо-сбытовое, экономическое и правовое обеспечение деятельности Общества и дочерних организаций
- проведение исследовательских, социологических и иных работ;
- осуществление внешнеэкономической деятельности, операций по экспорту, импорту товаров и услуг, развитие новых форм взаимовыгодных внешнеэкономических связей, торгово-экономического и научно-технического сотрудничества с зарубежными фирмами;
- организация производств, служащих задачам и интересам Общества, в том числе ведением рекламной деятельности, подготовка кадров;
- оказание услуг и проведение работ на коммерческой основе, включая посредническую, консалтинговую, маркетинговую деятельности;
- контроль, управление и координация деятельностью дочерних обществ.

Структура управления создана согласно направлений деятельности дочерних обществ, и подразделяется на блоки:

- 1) торговля;
- 2) производство и сбыт изделий медицинской техники;
- 3) производство и сбыт изделий бытовой техники, товаров народного потребления;

Организационная структура управления – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в её рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной цели. Структура управления ОАО "Концерн "Аксион" представлена в Приложении А.

ОАО "Концерн "Аксион" возглавляет генеральный директор, в подчинении которого находятся исполнительный директор, директор по экономике, директор по коммерческим вопросам, главный инженер, главный бухгалтер, директор по производству, директор по продажам МТ, директор по продажам ТНП и автокомпонентов, директор по продажам тепловой техники и систем управления лифтами.

В организации существуют следующие подразделения: планово-экономический отдел, бухгалтерия, финансовый отдел, управление менеджмента качества, отдел главного конструктора, технологический отдел, бюро жизнеобеспечения, производственно-диспетчерский отдел, отдел по продажам МТ, отдел по продажам ТНП, отдел договоров и таможенного оформления, отдел логистики, отдел по продажам теплотехники и отдел по продажам систем управления лифтами.

Генеральный директор предприятия:

- организует управление имуществом, обеспечивает его сохранность;
- обеспечивает выполнение решений;
- определяет организационную структуру предприятия;
- утверждает правила и другие внутренние документы предприятия;
- утверждает штатное расписание;
- назначает на должность и освобождает своих заместителей от должности;

- в порядке, установленном законодательством, уставом, поощряет работников предприятия, а также налагает на них взыскания;

- решает другие вопросы текущей деятельности предприятия в пределах своей компетенции.

Генеральный директор решает стратегические вопросы, осуществляет общее руководство предприятием.

Планово-экономический отдел осуществляет работу по экономическому планированию, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности предприятия в целом для достижения наибольшей эффективности работы. В планово – экономическом отделе (ПЭО) заняты специалисты, осуществляющие планирование производственной деятельности участков по объемам производства и ремонту оборудования, электроэнергии, обеспечения электроэнергией данных производственных участков (цехов), планирование численности персонала. ПЭО осуществляет подготовку проектов текущих планов предприятия по видам деятельности и заключенным договорам. ПЭО возглавляется заместителем директора по экономике.

Бухгалтерия ведет учет заработной платы, готовит счета-фактуры, накладные на сторону, готовит документы на запросы налоговых органов и других организаций г. Ижевска. Также осуществляет учет доходов и расходов ОАО, текущих финансовых операций, производит учет основных и оборотных средств организации. Бухгалтерия занимается учетом соотношений плановых показателей деятельности с фактическими, определением фактического финансового состояния предприятия. Данный отдел координирует свою деятельность с учетом результатов работы других отделов данного подразделения.

Главный бухгалтер непосредственно подчиняется исполнительному директору предприятия. В его обязанности входит организация работы центральной бухгалтерии, составление отчетности.



Финансовый отдел проводит комплексный анализ доходов, расходов, производственных и финансовых показателей по подразделениям предприятия; готовит необходимые справки в вышестоящие органы и органы статистического контроля. Составляет и предоставляет руководству предприятия сведения о поступлении денежных средств, отчетов о ходе выполнения финансовых, кредитных и кассовых планов. Организует финансовую деятельность предприятия с целью наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции и получения максимальной прибыли. Возглавляет финансовый отдел заместитель директора по коммерческим вопросам.

Управление менеджмента качества, сертификации и лицензирования разрабатывает и обеспечивает внедрение системы менеджмента качества в области создания продукции общетехнического назначения, обеспечивает эффективное функционирование системы менеджмента качества. Подчиняется непосредственно исполнительному директору и главному инженеру.

Отдел главного конструктора осуществляет единую политику предприятия в области конструкторских разработок. Разрабатывает проекты новых опытных и промышленных установок, нестандартного оборудования и приспособлений в связи с реконструкцией объектов, автоматизацией производства и механизацией трудоемких процессов. Осуществляет подготовку технико-экономических обоснований эффективности новых конструкторских разработок, их преимуществ по сравнению с ранее изготовлявшимися. Организует изготовление опытных образцов, их экспериментальную проверку, отработку установочных партий и выпуск первых промышленных образцов. Подчиняется заместителю главного инженера по развитию.

Технологический отдел разрабатывает и реализует политику предприятия в области внедрения, совершенствования и использования технологий в процессе производственной деятельности. Осуществляет

организационно-методическое руководство, координацию и контроль деятельности структурных подразделений предприятия по вопросам внедрения и использования новых и совершенствования имеющихся технологий. Разрабатывает и внедряет прогрессивные, экономически обоснованные, ресурсо- и природосберегающие технологические процессы и режимы производства выпускаемой предприятием продукции, обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки и технического перевооружения производства, сокращение расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшение качества продукции, и роста производительности труда. Возглавляет отдел заместитель главного инженера по серийному сопровождению и ПП.

Производственно-диспетчерский отдел обеспечивает ритмичную работу предприятия и равномерный выпуск продукции. Организует мероприятия по повышению коэффициента сменности и созданию условий для эффективной работы персонала. Обеспечивает выполнение работ в соответствии с производимыми программами, договорными обязательствами, календарными графиками и сменно-суточными заданиями. Координирует обеспеченность цехов и участков необходимым сырьем, материалами, конструкциями, комплектующими изделиями, оборудованием, а также транспортом и погрузочно-разгрузочными средствами. Обеспечивает своевременное получение необходимой плановой документации для осуществления оперативного контроля за ходом производства. Принимает участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, диспетчирования и оперативного учета и контроля за ходом производства. Внедряет технические средства оперативного управления производством. Подчиняется заместителю генерального директора по производству.

Отдел договоров и таможенного оформления определяет формы договорных отношений с учетом производственных и финансовых планов. Ведет подготовку проектов договоров, а также согласование условий проектов

договоров, разработанных контрагентами. Обеспечивает соблюдение таможенного законодательства Российской Федерации. Проводит в пределах своей компетенции основное таможенное оформление и таможенный контроль продукции. Отдел подчиняется непосредственно исполнительному директору.

Отдел логистики обеспечивает выполнение обязательств по поставкам продукции и товаров в соответствии с заключенными договорами. Разрабатывает совместно с техническими и экономическими службами предприятия планы сотрудничества с отечественными и зарубежными организациями, контролирует ход исполнения этих планов. Участвует в подготовке материалов к заключению договоров с поставщиками и потребителями. Организует, планирует и контролирует обеспечение деятельности складского хозяйства. Разрабатывает рекомендации и рациональные предложения по организации деятельности соответствующих служб предприятия, с целью оптимизации затрат при доведении материальных потоков от продавца к покупателю.

Отдел по продажам теплотехники организует деловые контакты в интересах сбыта продукции.

К среде прямого воздействия относятся покупатели, поставщики, конкуренты.

Предприятие ОАО "Концерн "Аксион" производство и продажу мелкой бытовой техники ведет с 1999 года.

Работа предприятия в этом товарном направлении обусловлена следующими факторами:

- Большой опыт проектирования и производства мелкой бытовой техники.
- Наличие сформировавшихся каналов сбыта ТНП.
- Наличие на предприятии высокопроизводительных технологических процессов, необходимых для производства ТНП (штамповка, литьё металлов и пластмасс, конвейерная сборка и т.д.).

- Большая ёмкость рынка ТНП позволяет значительно расширить, объем продаж за счет расширения номенклатуры выпускаемых нашим предприятием изделий и за счет перепродажи изделий других производителей, в том числе и китайских.

Основные виды продукции предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2- Виды продукции и их характеристика

Наименование видов продукции в номенклатуре	Назначение продукции	Качественные отличительные характеристики
Медицинская техника		
Комплекс "Варикард-Аксион"	создан специально для оснащения рабочего места врача общей (семейной) практики	трех/шести/двенадцати-канальный электрокардиограф
Электрокардиограф ЭК1Т-1/3-07 "АКСИОН"	предназначен для регистрации электрокардиограмм в ручном или автоматическом режиме	возможность подключения к ПК с программой 12-канального анализатора и архиватора.
Электрокардиограф трехканальный ЭК3Т-02 "Аксион"	предназначен для регистрации электрокардиограмм (ЭКГ) в ручном или автоматическом режимах по двенадцати общепринятым отведениям	опциональная возможность передачи снятой ЭКГ по телефону. Режимы работы прибора можно изменять с помощью меню настроек
Трехканальный электрокардиограф ЭК3ТЦ-04 - "АКСИОН"	Прибор позволяет производить запись снятых ЭКГ и ритмограмм во встроенный архив с	Предусмотрена возможность повторного вывода ранее снятой ЭКГ в другом формате и измененными параметрами чувствительности

	памятью на 99 и скорости. При включении обследований, удобный производится автоматическое для работы на выезде самотестирование прибора и устройства съема информации	
Массажер вакуумный "ВМ-03 Аксион"	предназначен для проведения физиотерапевтических процедур-сеансов массажа	Возможность проведения вакуумного массажа на любых участках тела
Отсасыватель медицинский хирургический OMX-5/80-01 "Аксион"	предназначен для отсоса жидкостей, частиц тканей, воздуха и тканей из ран и полостей при операциях во всех областях хирургии. Может быть использован в операционных отделениях больниц и клиниках	снабжен сменными бактериальными фильтрами для очистки воздуха, выбрасываемого в воздух
Отсасыватель вакуум-аспирационный гинекологический ОГ-10/90-01 "АКСИОН"	предназначен для проведения операций по прерыванию беременности методом вакуум-аспирации, а также для взятия аспирата при полном индивидуальном осмотре и лабораторном исследовании	снабжён сменными бактериальными фильтрами для очистки воздуха, выбрасываемого в атмосферу, а также банкой – ловушкой, препятствующей попаданию отсасываемой жидкости в вакуумную систему насоса
Комплекс передвижной для проведения	предназначен для создания условий эффективного	на пульте управления СН-01М дополнительно

реанимационных мероприятий КРМ-01	проведения мероприятий по восстановлению жизненно важных функций у новорожденных, находящихся в терминальном состоянии или состоянии клинической смерти в условиях родильных домов и клиник	отражается время, прошедшее с момента включения прибора
Комплекс реанимации новорожденных КРН-02 "АКСИОН"	предназначен для проведения реанимационных мероприятий с новорожденными в комфортных условиях	На боковых стенках ложа, которые могут откидываться, расположены линейки для замера роста новорожденного
Устройство обогрева новорожденных УОН-02	предназначено для создания комфортных тепловых условий для новорожденного при его пеленании и осмотре	Для контроля температуры на поверхности ложа используются два датчика, которые располагаются на ложе и теле новорожденного
Облучатель фототерапевтический для лечения гипербилирубинемии (неонатальной желтухи) новорожденных ОФТН - 420/470-01 "АКСИОН"	предназначено для облучения новорожденного "синими" лучами в спектре волн длиной 420...470 нм с целью уменьшения процентного	Легко передвигается, оснащен механизмом регулировки высоты облучателя над кроватью

	содержания билирубина в крови	
Облучатель фототерапевтический ОФТН-420/470-02 "Аксион"	предназначено для облучения новорожденного "синими" лучами в спектре волн длиной 420...470 нм с целью уменьшения процентного содержания билирубина в крови	отличается от выпускаемых ранее облучателей для лечения желтухи новорожденных источником излучения
Дефибриллятор-монитор ДКИ-Н-10 "АКСИОН"	может использоваться в медицинских стационарах, кардиологических диспансерах, для оснащения бригад скорой и неотложной медицинской помощи	Автоматическая стабилизация выходных параметров импульса в зависимости от сопротивления грудной клетки пациента
Товары народного потребления		
КОМПЛЕКТ ПОСУДЫ ДЛЯ МИКРОВОЛНОВЫХ ПЕЧЕЙ	предназначен для приготовления или подогрева в микроволновой печи, а также для хранения и транспортирования пищевых продуктов	может использоваться в широком диапазоне температур – от -20 до +100С, устойчива к деформации при нагревании
ЭЛЕКТРОСУШИЛКА ДЛЯ ОБУВИ ЭСО-220/7-01	предназначена для просушивания внутренней поверхности	просушивает обувь, нагревая ее изнутри

	обуви подростковых и взрослых размеров	
Центробежная электросоковыжималка 11.	СЦ предназначена для получения сока из свежих овощей (моркови, свеклы и др.), твердых сочных фруктов (яблок, груш и др.) и ягод (облепихи, черноплодной рябины, смородины, крыжовника и др.)	позволяет быстро и качественно переработать большое количество плодов благодаря особенностям конструкции
Электрическая мясорубка "БРИЗ" ЭМШ-30/160	предназначена для измельчения любых продуктов, в первую очередь мяса, овощей и фруктов, а также орехов, специй, зерен, и многого другого	конструкция шнековой камеры со спиральными направляющими и переменным шагом шнека обеспечивает оптимальную консистенцию продукта и необходимое давление на ножи для создания наилучших условий резания даже низкосортного мяса
Электрическая мясорубка "АКСИОН"	предназначена для измельчения любых продуктов	имеет функцию "Реверс", позволяющую кратковременно поворачивать шнек в обратном направлении
Энергосберегающее оборудование		
Теплообменник пластинчатый разборный "ТИЖ"	предназначен для осуществления процессов теплообмена между средами "вода-вода" и "пар-вода" и применяется в системах отопления и горячего	



	водоснабжения жилых, административных и промышленных зданий, а также в технологических процессах теплообмена неагрессивных жидкостей	
блочные индивидуальные тепловые пункты (БИТП)	Предназначена для передачи тепловой энергии к различным системам теплоснабжения	
Блочно - модульные котельные	предназначены для обеспечения потребностей в отоплении, технологическом паре и горячем водоснабжении предприятий и организаций, испытывающих дефицит энергетических ресурсов или нуждающихся в более качественном и экономически выгодном источнике теплоснабжения	

За прошедшие десятилетия конструкторско-технологической службой накоплен богатый опыт в разработке новых приборов и устройств по разным направлениям. Высокое качество и надежность приборов подтверждается

грамотами и дипломами различных выставок и конкурсов, российских и международных.

Финансовое состояние организации, её устойчивость во многом зависят от оптимальности структуры источников капитала (соотношения собственных и заёмных средств) и от оптимальности структуры активов организации, в первую очередь от соотношения основных и оборотных средств, а также от уравновешенности активов и пассивов организации. Основные технико-экономические показатели предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели

№	Показатель	2008г.	2009г.	Изм- е в % (+/-)
1	Объем продукции, работ, услуг, тыс. руб.	631157	355122	56,2
2	Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	620040	527071	85
3	Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, тыс. руб.	571318	370476	64,8
4	Валовая прибыль	80141	13563	16,9
5	Чистая прибыль	5572	8987	62
6	Рентабельность ТП, %	8	3,1	2,5
7	Среднесписочная численность работников, чел.	763	536	70,2
8	Производительность труда работников, тыс. руб.	898,2	618,8	68,8

9	Средняя заработная плата (месячная), тыс. руб.	14318	12712	88,7
10	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	131095	81764	160,3

Объем реализуемой продукции в 2009 году снизился по сравнению с 2008 на 43,8% в денежном выражении на 246035 тыс. рублей.

Выручка от реализации является одним из важнейших показателей финансовой деятельности, которая включает: выручку (доходы) от реализации готовой продукции, полуфабрикатов собственного производства; работ и услуг; покупных изделий (приобретенных для комплектации), строительных, научно-исследовательских работ; товаров в торговых, снабженческих и сбытовых предприятиях; услуг по перевозке грузов и пассажиров на предприятиях транспорта. За счет снижения объема реализуемой продукции, снизилась выручка от реализации на 15 %.

Себестоимость реализованной продукции - затраты на производство продукции и услуг, выручка от реализации которых получена в течение отчетного периода. Себестоимость реализованной продукции включает прямые затраты труда, сырья, материалов, а также накладные затраты, связанные непосредственно с превращением сырья и материалов в готовую продукцию. Снижение затрат на 1 рубль продукции обусловлено опережающим ростом выручки от реализации продукции над ростом затрат. Реализация продукции выросла на 85,0% (527071:620040), а затраты по стоимости - на 64,8 % (571318:370476).

Также были проведены мероприятия по повышению технического уровня производства. Они включали в себя внедрение новой прогрессивной технологии, улучшилось использование и применение новых видов сырья, что повлияло на снижение себестоимости реализованной продукции.

Выручка (валовая прибыль) от реализации продукции (работ, услуг) включает: выручку (доходы) от реализации готовой продукции,

полуфабрикатов собственного производства; работ и услуг; покупных изделий, строительных, научно-исследовательских работ; товаров в торговых, снабженческих и сбытовых предприятиях. Показатели выручки снизились в 2009 году по сравнению с 2008 на 66578 тыс. рублей. В процентном соотношении это составило 83,1%. Это снижение обусловлено падением объемов производства и реализации продукции.

В планы будущей деятельности ОАО Концерн "Аксион" входит повышение финансово-экономических результатов деятельности, наращивание капитализации, разработка и внедрение новых производственных технологий.

Планируется увеличить объемы производства по отдельным видам деятельности. К числу таких видов следует отнести производство медтехники, бытовой техники, средств связи, общую коммерческую деятельность, оптовую и розничную торговлю произведенной продукцией, инвестиционную деятельность.

В перспективе намечается модификация и модернизация существующих изделий, улучшение качества выпускаемой продукции. Специалистами организации разрабатываются новые модели бытовой техники и систем связи, которые по многим параметрам не уступают зарубежным аналогам.

Основными источниками финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ останутся доходы от реализации работ и услуг непромышленного характера, включая доходы от коммерческой деятельности.

В перспективе у ОАО Концерн "Аксион" совершенствование структуры управления предприятиями, которое позволит сократить сроки принятия решений.

## 2.2 Характеристика персонала предприятия

Эффективность деятельности и конкурентоспособность предприятия во многом зависят от его персонала. Персонал предприятия – лица, являющиеся

наемными работниками, то есть заключившие трудовой договор с работодателем. В состав включаются также собственники или совладельцы предприятия, если они участвуют в деятельности предприятия своим личным трудом и получают соответствующую оплату.

Весь персонал можно разделить на две категории:

- промышленно-производственный персонал – работники промышленного предприятия, непосредственно участвующие в процессе производства, его обслуживании и управлении.

- непромышленный персонал. В основном это работники жилищно-коммунальных хозяйств и культурно-бытовых учреждений, принадлежащих предприятию.

К тому же, согласно "Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов", все занятые на предприятии подразделяются на следующие категории: руководители, специалисты, служащие, рабочие (основные, вспомогательные), младший обслуживающий персонал, охрана. Основанием для отнесения работника к той или иной категории является занимаемая должность.

Руководители – работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (отделов, служб). К ним относятся, например, директор, начальник, главный бухгалтер, главный инженер и другие.

Специалисты – работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и иными работами, требующими специальных знаний по профессии. К ним относятся, например, бухгалтер, инженер, экономист, нормировщик и другие.

Служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся, например, делопроизводитель, секретарь и другие.

Рабочие – лица, которые непосредственно заняты в процессе создания материальных ценностей, а также ремонтом, перемещением грузов, оказанием материальных услуг и другие.

Рабочие, занятые в основном производстве предприятия, относятся к основным, занятые же во вспомогательных цехах и выполняющие в основных цехах различные функции по обслуживанию рабочих мест (наладка, ремонт, транспортировка, технический контроль и хранение и другие) относятся к вспомогательным.

Младший обслуживающий персонал (МОП) – уборщики служебных помещений, уборщики территорий, курьеры, гардеробщики, дворники.

Работники охраны – лица, осуществляющие функции охраны (вахтерской, сторожевой, пожарной и других видов): сторож, контролеры контрольно-пропускных пунктов, пожарные.

Рассмотренные категории персонала в численном выражении образуют структуру персонала. Анализ численности персонала позволяет установить степень обеспеченности предприятия кадрами, эффективность использования трудовых ресурсов; разработать меры, направленные на совершенствование структуры кадров, а также рассмотреть динамику, как общей численности персонала, так и отдельно по его категориям. Анализ численности персонала предприятия представлен в таблице 4. Более наглядно анализ представлен на рисунке 2.

При анализе численности работающих наряду с определением степени выполнения плана и динамики за ряд лет, важно выявить соотношение между отдельными категориями работников и сопоставить их с нормативными данными.

Таблица 4 - Анализ структуры персонала за 2008-2009гг.

Категории персонала	2008	2009
---------------------	------	------

	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
1. Руководители	58	7,6	54	10,07
2. Специалисты	150	19,65	126	23,5
3. Служащие	94	12,32	76	14,18
4. Рабочие	463	60,68	280	52,23
Итого:	763	100	536	100

Важным элементом характеристики трудового потенциала предприятия является его качественная оценка. В связи с тем, что работники, занятые на предприятиях, отличаются друг от друга по таким признакам, как возраст, пол, образование, профессия, квалификация, стаж работы, то организация труда в коллективе с учетом этих различий помогает добиться высокой продуктивности. Следует отметить, что профессионально-квалификационная структура трудового коллектива имеет существенное значение при анализе состояния и резервов роста производительности труда на предприятии.

Анализ численности и состава работников также помогает выявить необходимость в специалистах определенного профессионально-квалификационного уровня.

Результаты анализа качественной характеристики персонала представлены в таблице 5. Более наглядно анализ возрастной структуры персонала представлен на рисунке 3 и анализ уровня образования представлен на рисунке 4.

Таблица 5 - Качественные характеристики персонала за 2008-2009гг.

Группа работников	2008		2009	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Среднесписочная численность персонала	763	—	536	—
По полу:	420	55,04	317	
женщины	343	44,96	219	

мужчины				
По возрасту, лет:				
до 20	55	7,2	20	3,73
от 21 до 30	120	15,72	80	14,92
от 31 до 40	140	18,34	118	22,01
от 41 до 50	200	26,21	134	25
от 51 до 560	230	30,14	176	32,83
старше 60:	10	1,31	12	2,23
По образованию:				
Начальное	40	5,24	21	3,91
Неполное среднее	60	7,86	30	5,59
Среднее	443	58,06	340	63,43
Незаконченное высшее	20	2,62	5	0,93
высшее	200	26,21	140	26,12

### 2.3 Система отбора персонала, применяемая на предприятии

При отборе кадров предприятие руководствуется рядом принципов, первый из которых состоит в ориентации на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности кандидатов. Причем этот поиск прекращается, если несколько человек не смогли удовлетворить предъявленным требованиям, ибо, скорее всего, сами требования завышены и их нужно пересматривать.

Другим принципом является обеспечение соответствия требованиям, предъявляемым содержанием работы, индивидуальных качеств претендента: образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния.

Если предприятию нужен новый сотрудник, то либо используются средства внешнего набора (публикация объявлений в сети Интернет,



обращение к агентствам по трудоустройству), либо средства внутреннего набора.

Предприятие предпочитает проводить набор на руководящие посты в основном внутри своего предприятия. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат.

Если проводится набор извне, то сначала рассматривается бланк заявления кандидата, анкета, в которой указывается, где кандидат работал до подачи заявления на Концерн "Аксион"; если нет трудового стажа (т.е. это может быть и выпускник ВУЗа), то где учился или учился и с какой успеваемостью. Заявление представлено в Приложении Б, анкета представлена в Приложении В. В дальнейшем проводится собеседование.

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

- информирование кандидатов о деятельности ОАО "Концерн "Аксион" и объяснение им преимуществ работы в нем;
- реалистичное описание работы;
- выяснение, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;
- прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей (это бывает уместно);
- предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

Отводится достаточно времени для беседы с каждым кандидатом, и не стараются встретиться со слишком большим количеством кандидатов в один день, т.к. проведение собеседования - достаточно утомительное занятие, и встреча в один день с более чем шестью кандидатами может означать, что мы не сумеем их всех справедливо оценить.

В основном, на данном предприятии персонал отбирают по следующим критериям:

- отбор работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях руководитель предпочитают более высокое образование. Но эти характеристики увязывают с успехами на работе, и критерий образованности непременно сравнивается с требованиями выполняемой работы. Руководитель изучает продолжительность и содержание образования, его соответствие предлагаемой работе.

- практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому наиболее предпочтителен 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.

По окончании собеседования начальник отдела проводит оценку полученных результатов и принимает решение. Если кандидат подходит, то с ним подписывается трудовое соглашение на испытательный срок 2 месяца, и если кандидат пройдет успешно этот испытательный срок, то его принимают на работу, и подписывается Трудовой контракт.

Система управления персонала на предприятии не учитывает общую стратегию предприятия. Набор персонала осуществляется по мере необходимости. Например, в связи с увольнением какого-либо сотрудника.

## 2.4 Пути усовершенствования системы отбора персонала

На основе рассмотренных ранее положений по набору и отбору персонала на предприятии ОАО "Ижевский мотозавод "Аксион-Холдинг" можно предложить ряд усовершенствований, с целью снижения затрат на привлечение кадров и получения более целевого набора персонала.

Отдел кадров должен учитывать общую стратегию эффективного развития предприятия, отбирать персонал, исходя из перспективы развития, модификации и модернизации существующих изделий.

Источники набора кадров останутся те же. После набора кандидатов стоит выдать им анкеты и определенные тесты, которые следует разработать для каждой должности, чтобы наиболее точно определить подходящего кандидата на соответствующую должность. Проанализировав должностные инструкции и профессиональное образование сотрудников кадрового отдела, я выяснила, что в отделе есть два работника, которые имеют диплом психолога. Таким образом, можно ввести в их должностные обязанности составление психологических и профессиональных тестов для отбора персонала. Повысится заработная плата этих сотрудников, но, тем не менее, предприятию это будет намного выгоднее, чем вводить новую должность или пользоваться услугами специализированных служб.

Далее, по результатам анкетирования и тестирования, можно отсеять несколько кандидатов, которые, на наш взгляд, не подходят для данной должности. С оставшимися кандидатами проводится собеседование по следующей схеме. Структурированное собеседование, состоящее из серии отдельных блоков или областей исследования, каждая из которых может оцениваться независимо, имеет больше шансов на достижение поставленных целей, чем неструктурированное, плохо спланированное собеседование.

В ходе планирования собеседования начальник отдела пытается ответить на следующие три вопроса:

- Кто должен быть привлечен в качестве кандидатов? Способ, с помощью которого он собирается определять, какими качествами обладают различные кандидаты, (будет частично зависеть и от того, сколько людей примут участие в процессе отбора), какими знаниями и навыками они обладают, а также от нашего собственного представления о том, как подобная группа может взаимодействовать при поиске наилучшего кандидата.

- Что ищет в кандидатах? Определенные знания, установки, уровень интеллекта или какую-либо другую комбинацию качеств, для определенной специфики работы.

Предприятие ясно представляет, какого рода качества претендентов следует выявлять в ходе собеседования. При этом некоторые вопросы (например, о квалификации) могут обеспечить их именно той информацией, которая нужна, другие же приведут к ответам кандидата, которые заставят задуматься о широком спектре разнообразных характеристик.

При окончательном решении ставится три вопроса:

- Сможет ли кандидат выполнять данную работу? Обладает он (или она) соответствующими навыками, квалификацией, интеллектуальным уровнем и т. д.?

- Будет ли кандидат выполнять эту работу? Кандидат может обладать необходимыми навыками, но недостаточной мотивацией для выполнения работы.

- Подойдет ли кандидат для данной работы? Имеет ли он (она) такие личностные качества, которые позволят ему (ей) сработаться со своими коллегами в рамках, как отдельного подразделения, так и организации в целом.

При подготовке к собеседованию должны быть составлены вопросы различного характера: открытые, закрытые, наводящие, рефлексивные и косвенные.

По окончании собеседования начальник отдела проводит оценку полученных результатов и принимает решение. Если кандидат подходит, то с

ним подписывается трудовое соглашение на испытательный срок 2 месяца, и если кандидат пройдет успешно этот испытательный срок, то его принимают на работу, и подписывается Трудовой договор. После этого кандидата должны ознакомить с его должностными инструкциями трудовым распорядком.

На мой взгляд, такая система отбора персонала поможет наиболее точно определить лучшего кандидата на определенную должность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Условия среды во многом определяют движение кадров. Как же оздоровить эти условия, создать такую систему подбора и расстановки кадров, которая позволила бы иметь на всех уровнях компетентных сотрудников? Вопрос вечный и сложный, над ним ломают головы во всех, даже самых высокоразвитых странах.

Для российской экономики необходимо создать такой хозяйственный механизм, который выбраковывал бы "нежизнеспособные клетки". Предприятия в условиях рыночной конкуренции вынуждены более серьезно заниматься вопросами найма персонала, подготовкой и повышением его квалификации. Сложнее обстоят дела с государственным и местными аппаратами, где результаты труда не столь очевидны, как на производстве, в торговле.

Наем на работу – это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и взглядами, нужных организации для достижения поставленных ею задач.

Внешние факторы, влияющие на процесс найма, включают в себя правительственные и профсоюзные ограничения, состояние рынка рабочей силы, ее структуру и месторасположение организации.

С точки зрения организации наем влияют три основных фактора: набор требований к найму, общая кадровая политика предприятия и имидж самой организации.

Способности заявителя, его взгляды и то, чему он отдает предпочтение, основанные на его предыдущем опыте работы и навязываемые ему его близкими, влияют на его двойко: в том, какие требования он предъявляет к работе, и в том, какими способами он ищет работу.

Для удовлетворения потребности предприятия в дополнительных работниках используют два источника рабочей силы:

- имеется возможность использования внутренних источников предприятия посредством: извещения его работников об имеющихся рабочих местах; совмещением функций кадровыми работниками, а также привлечением новых работников с помощью кадровых.

- существует также возможность использования внешних источников, включающих в себя: случайно заходящих в поисках работы людей, использование услуг различных агентств, объявления в средствах массовой информации и т.д.

Основной целью отбора является выделение работников, которые с наибольшей степенью вероятности подойдут под стандарты результативности организации и которые будут удовлетворены и получают дальнейшее развитие своих навыков и способностей на рабочем месте.

На отбор влияют факторы окружающей обстановки: частная или государственная компания, условия рынка рабочей силы и коэффициент отбора; требования профсоюзов и правительственная регламентация условий найма. Еще до начала отбора организация должна установить разумные критерии отбора своих работников. Процесс отбора включает до 6 ступеней:

- предварительная отборочная беседа
- анкетирование
- собеседование
- тестирование
- проверки рекомендаций и послужного списка
- испытательный срок

Для кандидатов на более важные посты (определяемые высокой зарплатой и ответственностью) решение по отбору должно иметь более официальный характер и использовать более разнообразные методы отбора. Эффективные предприятия предпочитают осуществить отбор из числа своих кадровых работников, а уже потом – рассматривать кандидатов извне. Более точные решения при отборе принимаются в случае, если менеджер по персоналу, и будущий начальник работника принимают решение в вынесении

решения. Использование большего количества методов сбора информации для принятия решения увеличивает количество результативных кандидатов.

Хорошее выполнение работы по найму персонала resultируются впоследствии снижением текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью предприятия.

В заключении, хочу сказать, что если мне доведется работать с персоналом, в том числе принимать решения о наборе и отборе персонала, то этому участку работы я уделю наибольшее внимание, так как это позволит в дальнейшем сократить объем моей работы. Ведь говорят, что хороший начальник – тот, кто ничего не делает, за которого все делают подчиненные. Так и здесь: набрал стоящий персонал, уделил этому максимум времени и внимания, получи результат – эффективная работа персонала. Кроме того, следствием эффективной работы по набор и отбору персонала является снижение текучести кадров, следовательно, не нужно будет тратить средства на новый набор. То есть и здесь я смогу сэкономить в будущем средства, которые значительно больше сегодняшних затрат.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Экономика, 2008
2. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. – М.: Экономика, 2008
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2009
4. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – Н.Новгород: НИМБ, 2007
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2007
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА – М, 2008
7. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник, К.: МАУП, 2009
8. Базарова Л. Система подбора кадров как фактор устойчивого экономического развития // Управление персоналом. – 2008. - №23
9. Беляев С. 10 заповедей охотника за головами // Работа с персоналом.- 2009. - №4
10. Владимирова В.В. Правовые аспекты использования кадровых инструментов в процессе отбора персонала // Кадры предприятия. – 2006. - №5
11. Герасимова С. Работодатель знает, чего хочет // Советник. – 2006. - №12
12. Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики. // Управление персоналом. – 2010. - №2
13. Можайская И. Методы оценки в отборе персонала // Управление персоналом. – 2010. – №1
14. Третьякова О. Набор персонала // Работа с персоналом. – 2008. - №12
15. Фомин В. Поиск персонала мгновенно // Управление персоналом. – 2009. - №4