




МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ 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


Современные технологии подбора и отбора персонала в организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
79,63% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«17» января 2022 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
 Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Зайнуллина Лена Рашитовна 

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Корнеев Дмитрий Николаевич 

Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.1. Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.....	11
1.2. Анализ процессов подбора и отбора персонала в организации.....	24
1.3. Современные технологии подбора и отбора персонала в организации.....	37
Выводы по 1 главе.....	46
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В МУНИЦИПАЛЬНОМ АВТОНОМНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ «СРЕДНЯЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №10»	50
2.1. Анализ эффективности традиционных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10».....	50
2.2. Рекомендации по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10».....	75
Практическая работа по изучению подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ№10».....	82
2.3. Анализ результатов внедрения рекомендаций по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10».....	91
Выводы по 2 главе.....	97
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	100
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	107
ПРИЛОЖЕНИЕ	112

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования данной темы заключается в том, что одной из самых насущных проблем любой компании является проблема подбора и отбора персонала: где найти адекватных кандидатов с нужной квалификацией, опытом и ответственным отношением к работе? Сотрудники кадровой службы и руководитель совместно занимаются поиском кандидатов на вакантную должность. Подбор и отбор персонала, как правило, всегда стоит на повестке дня у любого руководителя. Правильная организация процесса подбора кандидатов сможет не только обеспечить предприятие необходимым персоналом, но и повысить результативность, а также сократить издержки на персонал. Ведь всегда следует помнить нехитрую истину — ошибки в подборе сотрудников в конечном итоге обходятся дорого как предприятию, так и кандидату.

Целью подбора и отбора персонала является, прежде всего, создание резерва кандидатов на все рабочие места в организации с учетом возможных кадровых и организационных изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончания сроков контрактов, изменений направлений и характера деятельности организации и ее подразделений. Осуществляя подбор, служба персонала должна исходить из определенной оптимальной численности персонала.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и групповые характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является важным аспектом управления персоналом. Без него трудно реализовать все остальные функции управления персоналом.

Важно учитывать, что при подборе и отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию и должность. Точно так же менеджеры стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата. Отбор персонала – одна из

важнейших задач кадровой службы любого предприятия. Это не только комплектация штата, но и создание резерва кандидатов на все рабочие места с учётом будущих изменений, таких как уход сотрудников на пенсию, декретные отпуска, окончание сроков трудовых договоров и другое.

В прошлом отбор работников ограничивался оценкой качеств претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее же время происходит переход к активным методам отбора персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям.

Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов, методов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций и профессионального развития персонала. Порой кадровые работники при привлечении персонала руководствуются, главным образом, профессиональными качествами человека.

Однако для каждого сотрудника необходимо определить, что является движущим мотивом его деятельности. Зная потребности человека, можно определить, каким образом надо осуществлять стимулирование работника, чтобы отдача от его действий была максимальной.

В современных условиях рынка качество подбора и отбора персонала стала важнейшим фактором в работе организации. Каждой организации необходимо выявлять самых лучших и подготовленных сотрудников из большого количества претендентов на вакансию, для того чтобы оставаться конкурентоспособной. Отбор среди всех кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации. С проблемой отбора персонала и его дальнейшего обучения сталкивается каждая организация, однако решают ее все организации по-разному.

Исходя из изложенного, в управленческой практике сложилась ситуация, характеризующаяся рядом **противоречий**:

на социально-педагогическом уровне—между достаточной изученностью в науке о современных технологиях подбора и отбора персонала в организацию и не достаточностью применения технологии подбора и отбора персонала в современной организации;

на научно-теоретическом уровне между необходимостью повышения эффективности технологий подбора и отбора персонала в современной организации и недостаточной изученностью вопроса в теории управления;

на научно-методическом уровне между возросшей необходимостью разработки рекомендаций по внедрению современной технологии по подбору и отбору персонала в организацию и недостаточной разработанностью ее основ.

Перечисленные противоречия позволили сформулировать научную **проблему исследования**, каковы современные технологии, повышающие эффективность подбора и отбора персонала в современной организации.

Учитывая актуальность, недостаточную теоретическую и методическую разработанность проблемы исследования и практическую потребность в ее разработке, мы определили **тему исследования**: «**Современные технологии подбора и отбора персонала в организацию**».

Объект исследования: процесс управления персоналом в организации.

Предмет исследования: современные технологии подбора и отбора персонала в организацию.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10».

Практическая работа по изучению подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ №10».

Основу исследования составила **гипотеза**, согласно которой эффективность процесса управления персоналом в МАОУ «СОШ № 10» будет повышаться, если:

- выявлены особенности современных технологий подбора и отбора персонала в организации;

- разработаны и внедрены рекомендации по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10»:

- Рекомендация 1. Программа подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ № 10»:

- Разработка минимальных критериев для подбора и отбора персонала.
- Разработка и внедрение специализированной анкеты для подбора и отбора персонала;
- Составление плана собеседования и примерных вопросов;
- Привлечение молодых специалистов на производственную практику и стажировку.

- Рекомендация 2. Создание условий для обучения специалиста, по подбору и отбору персонала в МАОУ «СОШ № 10»:

- Обучение специалиста отдела кадров и руководителя учреждения;

Для достижения поставленной цели в настоящем исследовании необходимо решить следующие **задачи исследования**:

1. Изучить состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.

2. Осуществить анализ процессов подбора и отбора персонала в организации.

3. Выявить современные технологии подбора и отбора персонала в организации.

4. Разработать рекомендаций по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10».

Теоретико-методологической базой: являлись труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления персоналом, в частности Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, М.И. Магуры, С. Тарановской, и др.

Способы и технологии подбора и отбора персонала в образовательных учреждениях освещены в работах В.И. Сперанского, С.Тарановской, Е.А. Рудневой и др., даны понятия сущности отбора персонала, основные принципы, расстановка и подбор кадров. [3, с 582; 23, с 349; 24 с 301; 28; 38, с 135-141; 41, с 496; 42, с 41-43].

Научная новизна исследования: заключается в научном вкладе в теоретико-методическую базу по управлению персоналом, результаты внедрения рекомендаций по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10», адаптированных в соответствии с требованиями стандарта современного подбора и отбора персонала в организацию.

Практическая значимость: определяется актуальностью рассмотренных в исследовании проблем и степенью обоснования содержащихся в нем положений и выводов. Разработанные рекомендации по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10» г.Сатка, могут быть использованы в практике подобных организаций.

Основные этапы исследования. В осуществлении исследования можно выделить три этапа.

Первый этап – теоретико-поисковый (2019 – 2020 г.г.).

Изучение и анализ литературы с целью установления степени научной разработанности исследуемой проблемы. Составление программы исследования, определение исходных параметров, методологии и методов, понятийного аппарата.

Второй этап – опытно-экспериментальный (2020 – 2021 г.г.).

Разработка рекомендаций по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10» г.Сатка. Обработка, проверка и систематизация полученных результатов.

Третий этап – заключительно – обобщающий (2021-2022 г.г.).

Теоретическое осмысление результатов исследовательской работы. Осуществление анализа, обобщения, систематизации результатов исследовательской работы. Оформление итоговых материалов, формулировка выводов.

Апробация результатов исследования.

Материалы исследования, применяемые в диссертационной работе, были опубликованы на сайте образовательной социальной сети nsportal.ru:

1. Зайнуллина Л. Р./ Виды отбора персонала в организации/ Л. Р. Зайнуллина/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Методы подбора персонала | Образовательная социальная сеть (nsportal.ru) / (Дата обращения 17.01.2022.г.). (Приложение 4).

2. Зайнуллина Л. Р./ Методы подбора персонала/ Л. Р. Зайнуллина/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Методы подбора персонала | Образовательная социальная сеть (nsportal.ru) / (Дата обращения 17.01.2022.г.). (Приложение 5).

Положение выносимые на защиту:

- Уточненное понятие подбора и отбора персонала в организацию и состоянием проблемы управления персоналом. Подбор персонала – это процесс, с помощью которого организация привлекает заинтересованных

специалистов, максимально соответствующих предъявленным требованиям.

Отбор персонала - это вид управленческой деятельности, с помощью которой организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки.

- Рекомендации по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10». На их основании внесены изменения в регламент подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ №10».

Методы исследования: Для решения поставленных задач в исследовании использовалась совокупность взаимодополняющих методов: теоретический анализ философской, социологической, экономической литературы по проблеме исследования; изучение и обобщение объективной информации по опыту взаимодействия субъектов управленческого процесса в отдельных организациях; наблюдение, анкетный опрос, тестирование, интервью.

База исследования: Муниципальное автономное образовательное учреждение «Средняя образовательная школа №10». (МАОУ «СОШ №10»). 456913, Российская Федерация, Челябинская область, Сатка, микрорайон Западный, 1, Тел.\факс 8 (35161) 3-00-32.

Адрес электронной почты: 74322_s_003@mail.ru.

Директор: Лебедева Марина Борисовна, тел.\факс 8 (35161) 3-00-32.

Виды деятельности:

- это учреждение, оказывающее бесплатные образовательные услуги.
- обучение, воспитание и развитие учащихся;
- выявление и развитие способностей учащихся;

- консультация родителей по вопросам педагогики, общей и возрастной психологии, психологии семьи и образования;
- разработка, апробация и внедрение новых образовательных программ;
- организация досуга школьников, проведение культурно-массовых мероприятий;
- организация и проведение научно-практических конференций и семинаров; медицинское обслуживание обучающихся.

Структура исследования: выпускная квалификационная работа имеет традиционную структуру и включает в себя введение, теоретической и практической глав, заключение, список используемой литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента

Осуществлять управление персоналом сложно, поскольку люди чувствительны к предъявляемым требованиям и способны принимать решения самостоятельно. Реакция может оказаться непредсказуемой и, в результате, ситуация способна развиться до конфликта. Чтобы избежать этого, нужна, верно организованная структура системы управления персоналом.

Система управления персоналом – это объединение методов, различных приемов и технологий организации работы с кадрами. Персонал - личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий персонал.

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Подбор персонала – это процесс, с помощью которого организация привлекает заинтересованных специалистов, максимально соответствующих предъявленным требованиям. Как отмечает А. Я. Кибанов «с привлечения на работу начинается управление персоналом» [24, С. 47].

Отбор персонала - это вид управленческой деятельности, с помощью которой организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки. [25, С. 78].

Цели и этапы исследования процесса управления персоналом:

- установить факторы, создающие условия труда;

- определить критерии неудовлетворенности этими факторами;
- качественно оценить персонал от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров (сверху вниз и снизу вверх);
- соответствие мотивационной и компенсационной политики.

Управление персоналом сложный и комплексный процесс деятельности любой организации. Он присутствует абсолютно во всех бизнес-процессах и, как следствие, оказывает прямое действие на эффективность всего бизнеса. Кадровая политика является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

Процесс управления персоналом можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1.1). Данная схема является достаточно полной и ёмкой, она подходит для всех организаций, просто для некоторых из них отдельные этапы процесса управления персоналом будут отсутствовать или включать незначительную его часть. [45, с. 98-107]

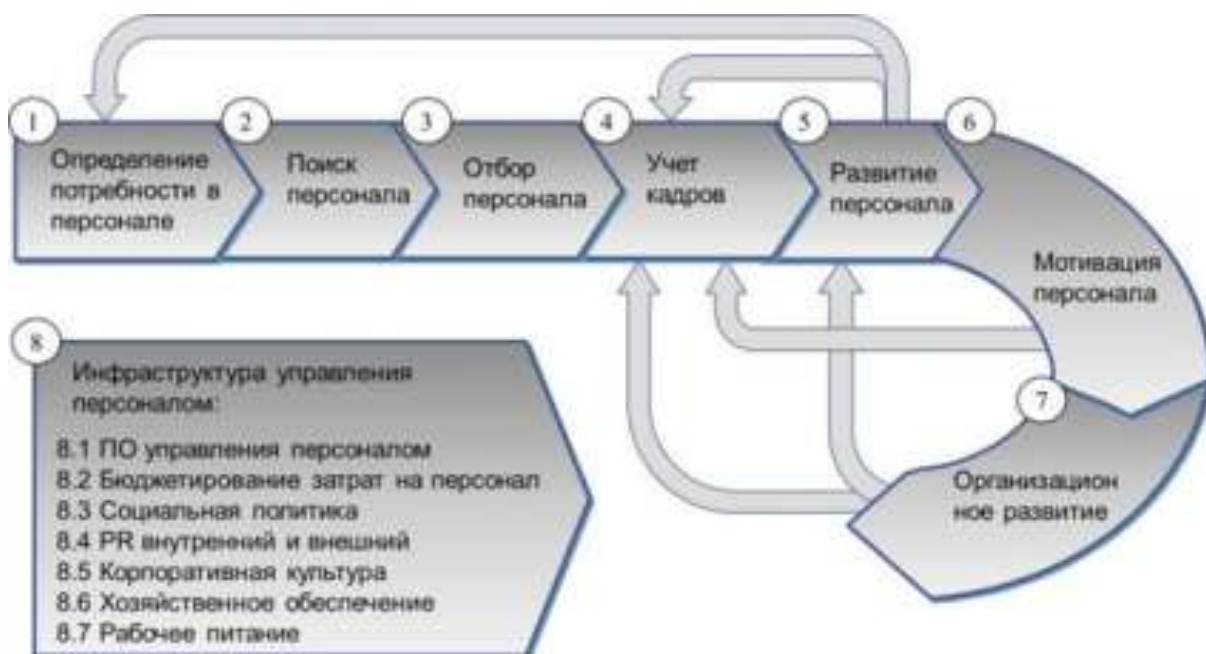


Рисунок. 1.1 - Схема процесса управления персоналом

Процесс управления персоналом состоит из следующих этапов:

1. Определение потребности в персонале: Анализ статистики движения персонала; Анализ работающих пенсионеров; Анализ

возрастного состава персонала; Проведение опроса сотрудников; Опрос линейных руководителей; Учет развития/ ликвидации нового производства/ бизнеса/ направления; Результаты формирования кадрового резерва.

2. Поиск персонала: Интернет подписка (рабочие, специалисты, служащие, линейные руководители); Кадровые агентства (ТОР менеджмент, руководители, рабочие уникальных профессий); Центр занятости населения (рабочие массовых профессий, руководители); База резюме организации; Работа с учебными заведениями; Личные связи и рекомендации.

3. Отбор персонала: Инициирование процесса (руководитель подразделения - Заказчик); Отбор персонала по формальным признакам - образование, опыт, возраст, пол и т.п. (служба персонала); Интервью/ тесты по личностным/ управленческим качествам (служба персонала); Интервью/ тесты по профессиональным компетенциям (руководители, специалисты заказчика); Проверка службы безопасности.

4. Учет кадров: Прием; Перевод; Увольнение; Изменение существенных условий труда; Прочее (премии, стажировки, наставничество и т.п.).

5. Развитие персонала: Адаптация; Обучение обязательное (Аттестация, ОТиПБ, экология, сертификация и т.п.); Обучение развивающее (управленческие, профессиональные, личностные навыки); Тренинги, семинары; Работа с резервом - локальный, корпоративный; Ключевые кадры; Ротация; Наставничество; Работа на проектах; Работа с учебными заведениями [36, с. 49-53].

6. Мотивация персонала: Оплата труда, зарплата (тариф, прозрачность); Текущее премирование (ОТиПБ, дисциплина и т.п.); Бонус за период (результат работы, полгода, год); Фонд руководителя, начальника цеха; Спот - бонус; Мотивация уникальных/ значимых

функций (продажи); Нематериальная мотивация - доска Почета, система наградений, значки, конкурсы профессионального мастерства, прочее (абонементы в спортзал, бассейн, компенсация питания); Льготы по коллективному договору/ соглашению (материальная помощь, смерть, болезнь, пожар, рождение ребенка и т.п.); Грейдинг; Система КРІ, СУЭ (система управления эффективностью); Статус сотрудника (лимит командировок, доступ в интернет, транспорт, мобильная связь и т.п.) [45, с. 98-107].

7. Организационное развитие: Анализ организационной структуры организации и управления; Централизация функций; Аутсорсинг, аутстаффинг; Интеграция мелких функций; Стратегия организации (запуск/ ликвидация производства/ бизнеса/ новых функций); Проекты ТОП (тотальная оптимизация производства), ПНС (процесс непрерывного совершенствования) - анализ бизнес - процессов, занятости персонала и т.п.; Оптимизация численности - сокращение численности, повышение производительности, бенч-маркинг [22, с. 83-85].

8. Инфраструктура управления персоналом:

- Программное обеспечение управления персоналом (учет кадров, оплата труда, работа с резервом, прочее (тестирование при приеме, учет соискателей);

- Бюджетирование затрат на персонал (анализ БДР (бюджет доходов и расходов) прошлых периодов, планы на будущий период, цели на будущий период);

- Социальная политика (спортивные, культурные мероприятия, оздоровление и отдых сотрудников и их детей, медицинское обслуживание (ДМС, медицинские пункты), управление социальными объектами, работа с профсоюзом, работа с ветеранами и молодежью, благотворительность);

- PR внутренний и внешний (наглядная информация (пресс-служба, газета, сайт, информационные стенды, буклеты, книги, сувенирная

продукция и т.п.), ящики/ телефон для вопросов и предложений, систематические иерархические встречи с трудовыми коллективами, прием по личным вопросам, работа со СМИ, музей организации/ галерея и т.п.);

- Корпоративная культура (фирменный стиль-дресс - код, правила поведения, тематические конкурсы среди сотрудников и их детей, организационная культура);

- Хозяйственное обеспечение (содержание территории (уборка, озеленение и т.п.), содержание зданий / сооружений (уборка, текущий ремонт, бытовки, душевые и т.п.), обеспечение бытовых условий работников (канцелярией, спецодеждой и т.п.);

-Рабочее питание (рабочие/ офисные столовые/ кафе, контроль качества, талоны /компенсация питания).

Как видно из вышеперечисленного, управление персоналом очень сложный и комплексный процесс, охватывающий все сферы деятельности. [53, с. 56-58]

Управление персоналом в целом является деятельностью высшего руководства и специалистов отделов, направленной на достижение поставленных предприятием целей.

Для эффективной работы предприятия необходимо грамотно организовать труд работников и производить контроль над его деятельностью. Чем крупнее предприятие, тем сложнее управлять кадрами, и тем острее оно нуждается в правильном построении структуры управления. Организацией труда сотрудников должны заниматься квалифицированные специалисты.

Структура управления на предприятии необходима для качественного и своевременного осуществления производственных процессов.

Поставленные задачи и цели системы управления персоналом

Для достижения высокого уровня развития предприятия или организации в условиях жесткой рыночной экономики управленческому аппарату необходимо ставить определенные цели, стремиться к ним и решать некоторые задачи.

Цели:

- Повысить конкурентоспособность предприятия;
- Повысить эффективность производительности труда для достижения большей прибыли.

Задачи:

- Пополнить предприятие в нужном объеме квалифицированными работниками;
- Создать связь между организационной, технической и производственной структурой потенциала работников;
- Использовать в полной мере потенциал персонала и всего коллектива;
- Обеспечить коллектив максимально комфортными условиями труда;
- Помочь работникам выработать самодисциплину, организованность, сотрудничество;
- Сформировать стабильный коллектив;
- Создать условия для должностного продвижения персонала.

Принципы построения и формирования системы управления персоналом

Полностью сформированные структура и принципы системы управления персоналом в организации функционируют, взаимодействуя друг с другом. Сочетаться они будут только в определенных условиях. В построении нужной системы управления существуют:

1. принципы, определяющие какие-либо требования к созданию службы управления персоналом;
2. принципы, определяющие нужный курс для развития качественной системы управления персоналом.

В процессе управления кадрами принято выделять пять пунктов:

1. Планирование и достижение целей;
2. Организация комплектации кадров, профессиональный отбор кадров и их подготовка;
3. Регулирование рабочей силы и уровня заработной платы;
4. Контроль над исполнением приказов, соответствия занимаемой должности;
5. Учет изменения состава персонала, ведение отчетности.

Началом создания системы управления персоналом будет постановка руководством целей предприятия. Стратегия развития предприятия определяет задачи. Определяются важные аспекты работы: обучение персонала, защита персонала, устанавливаются ценности, развитие которых будет работать на нужную стратегию. Каждая организация выбирает свою стратегию.

Комплексная система управления персоналом: характеристики

Менеджмент каждой организации включает два аспекта:

1. Определение организационных целей, мероприятия или их разработка, осуществление, контроль над исполнением;
2. Руководство предприятием, основой которого является управление людьми.

Цель управления – удовлетворение необходимых потребностей сотрудников предприятия. Успех эффективной работы организации обеспечит правильно созданная структура (служба) системы управления персоналом.

Управление трудовыми ресурсами содержит этапы:

1. планирование ресурсов – создание плана для удовлетворения потребностей в человеческих ресурсах;
2. набор необходимого персонала и резерва по каждой должности;
3. отбор кандидатов на свободные рабочие места;
4. определение достойной оплаты труда и льгот;
5. профориентация, адаптация сотрудников;
6. обучение или разработка учебных программ, соответствующих требованиям для выполнения эффективной работы;
7. разработка способов оценки трудовой деятельности работника;
8. разработка новых методов повышения, перевода, понижения или увольнения работника;
9. подготовка отдельных руководящих кадров, продвижения по службе.

Результаты такой деятельности показывают, что формирование коллективов на производстве обеспечит высокое качество кадрового потенциала, являющееся важным фактором эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Много лет на предприятиях решающую роль играло выполнение плана, сокращение бюджета, безукоризненное следование административным распоряжениям. Руководители организаций не имели права действовать в интересах производства, что приводило к снижению производительности труда. Отделы не общались между собой, что усложняло выполнение определенных функций. Постепенно эта модель начала сдавать свои позиции.

Новая структура – служба системы управления персоналом создается на основе уже функционирующих отделов:

- кадров;
- заработной платы;
- организации труда;
- техники безопасности;

- охраны труда.

Функции новой структуры расширяются до стимулирования деятельности труда работающего персонала, предотвращению конфликтных ситуаций, обеспечением профессионального продвижения, изучению трудовых ресурсов и прочее.

Управление человеческими ресурсами

Управление кадрами или персоналом – не что иное, как управление ресурсами человека, где ресурсы рассматриваются как рабочая сила. Они являются такой же неотъемлемой частью других ресурсов производства: финансовых, технологических и материальных. Это важное направление деятельности предприятия. Оно считается основным моментом экономического роста организации.

В последнее время все больше ценятся такие качества работника, как профессионализм, способность самостоятельно принимать решения, общительность (умение работать в коллективе), знание производства, ответственность за качество выпускаемой продукции. Современные предприятия стремятся, чтобы организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами «держала курс» на использование потенциала работников полностью, формирование гибкой формы организации, повышение самоконтроля у сотрудников.

Следует активизировать потенциал человеческих ресурсов, то есть создать в организации рабочие условия, систему как морального, так и материального стимулирования труда, информирования персонала, которые будут воодушевлять людей на рабочую деятельность с высокой отдачей. Люди раскрывают свои скрытые возможности, когда у них появляется соответствующий внутренний настрой, а не когда это нужно руководителю.

Все чаще используются новые задачи и цели в управлении персоналом и использовании ресурсов человека:

- повышение квалификации работника;

- расширение прав работника в самостоятельном принятии решений;
- использование рабочей силы, учитывая творческие и организаторские способности членов коллектива.

Акцент ставится на мотивации сотрудника к трудовой деятельности. Для мотивации необходимо соблюдение некоторых моментов:

- признание и содержание труда;
- самостоятельность;
- развитие личностного роста;
- условия труда;
- уровень оплаты труда;
- отношения в коллективе.

Мотивировать человека следует уже при приеме его на работу, с подачи заявления. Если сотрудник отдела кадров или менеджер по персоналу невнимательно относится к будущему сотруднику, то у него складывается негативное впечатление об организации.

Важной задачей менеджмента становится построение или формирование нужной системы управления и ее усовершенствование. Основой для формирования системы управления кадрами является кадровая служба. В последнее время ее значение возрастает. Анализируя ряд проведенных исследований, можно сделать выводы:

- Для новых предприятий значение имеет оптимальная структура системы управления персоналом, основанная на деятельности организационной структуры;
- Для крупных предприятий следует применять комбинированные системы управления с подразделениями, которые способны самостоятельно принимать решения;
- Для маленьких и средних предприятий подойдет линейная и функциональная система руководства.

С какой целью организуются системы управления персоналом

Формирование и организационное проектирование системы управления персоналом определяет характер деятельности предприятия, задачи стратегии и объемы производства. Разрабатывая систему управления кадрами, необходимо придерживаться определенных целей:

1. экономических – для увеличения прибыли организации;
2. научно-технических – для повышения производительности труда и обеспечения высокого уровня продукции при помощи новых разработок и современных технологий;
3. коммерческо-производственных – для производства продукции, ее реализации в больших объемах приводящей к достижению определенного уровня прибыли;
4. социальных – для организации условий труда, удовлетворяющих сотрудников предприятия.

К социальным целям относятся два направления:

- *Взгляды со стороны персонала. К ним относятся:*
 1. цели материальные – оплата труда и какие-либо льготы;
 2. цели социально-психологические – общение внутри коллектива, условия труда, безопасность, психологический климат в коллективе;
 3. самореализация сотрудника – характер труда, профессиональный рост, карьерный рост, признание заслуг.
- *Взгляды со стороны администрации. Они напрямую связаны с целями экономики и получения прибыли организации:*
 1. использование персонала – выполнение функций труда, оценка профессиональных качеств, развитие и обучение;
 2. повышение эффективности отдачи персонала – обеспечение здорового климата в коллективе, мотивация работников, создание условий труда.

Для достижения высокого уровня социальных целей необходима взаимосвязь этих двух взглядов.

Системы и подсистемы работы с кадрами, их взаимосвязь

Структура управления персоналом в целом определяется размером и характером организации и выпускаемой продукции. В небольших организациях управленческие функции выполняют линейные руководители. На крупных предприятиях – формируются структурные подразделения для выполнения функций.

Система управления кадрами предприятия включает следующие подсистемы линейного управления персоналом:

- Подсистема линейного руководства. Занимается управлением организации, управлением отдельными производственными и функциональными подразделениями. Выполняет эти функции непосредственно руководитель предприятия и его заместители, а также начальники отделов.

- Подсистема маркетинга и планирования персонала. Занимается разработкой кадровой политики, стратегией управления персоналом, анализом рынка труда, организацией кадрового планирования, организацией рекламы и поддержанием связи с источниками извне, которые обеспечивают предприятие новыми кадрами.

- Подсистема управления трудовой деятельностью. Проводит анализ личностных и групповых взаимоотношений, регулирует их, вносит вклад в разрешение производственных конфликтов.

- Подсистема обеспечения условий труда. Соблюдает требования эстетики, охраны окружающей среды и труда. Обеспечивает организацию отдельных лиц военизированной охраной.

- Подсистема управления развитием персонала. Обеспечивает обучение сотрудников, помогает в повышении их квалификации, а также переподготовке персонала. Вводит в должность новых сотрудников. Занимается реализацией деловой карьеры и продвижения по службе. Работает с резервом кадров.

- Подсистема управления мотивацией поведения сотрудников. Управляет мотивацией поведения кадров, разрабатывает систему оплаты труда.

- Подсистема управления развитием социального характера. Организует общественное питание, обеспечивает охрану здоровья и отдых персонала. Обеспечивает работников местами в детских учреждениях, организует продажу продуктов питания.

- Подсистема развития структуры организации управления. Проводит анализ вновь сложившейся структуры управления, проектирует новую организационную структуру управления, разрабатывает штатное расписание и занимается реализацией или разработкой рекомендаций по развитию стиля руководства.

- Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом. Решает вопросы трудовых отношений, согласовывает документы по управлению персоналом с руководителем организации. Проводит консультации по юридическим вопросам и вопросам хозяйственной деятельности.

- Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом. Ведет учет и статистику персонала. Занимается информационным и техническим обеспечением системы управления персоналом. Организует работу органов организации массовой информации. Проводит патентную и лицензионную деятельность предприятия.

В условиях рыночной экономики жесткое иерархическое управление сменяется рыночными отношениями. Требуется новый подход расстановке приоритетов и ценностей. Управленческому звену необходимо создать комфортную обстановку на предприятии, направляющую сознание работника на потребителя. Работающий персонал должен понимать, что

прибыль и престиж организации напрямую зависит от его трудовой деятельности.

1.2. Анализ процессов подбора и отбора персонала в организации

В условиях рыночных отношений особенно остро выступает проблема обеспечения предприятий кадрами, способными эффективно решать производственные и организационные задачи в крайне сложных, нестабильных и быстро меняющихся экономических процессах, трудно предсказуемой финансовой обстановке.

Процессы подбора и отбор персонала - один из проблемных и, в то же время, один из самых необходимых процессов в жизни любой организации. Важная задача менеджера по персоналу или руководителя - оптимизировать эти процессы, сделать их максимально эффективными и низко затратными без потери качества.

Существуют определённые технологии подбора персонала, которые включают два различных вида деятельности: подбор и отбор персонала.

Технология – это четкий структурированный алгоритм выполнения определенной деятельности, не допускающий каких-либо отклонений[26,с.12].

Прежде чем организация предложит кому-либо вакантную должность, она должна найти тех людей, которые хотели бы её занять. В этом и заключается набор - создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники. Главная задача отбора персонала - выбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе подбора.

Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций. Только при наличии квалифицированного

персонала предприятие сможет добиться наилучших результатов и поставленных задач.

Организация процесса подбора персонала

Для того чтобы процесс подбора персонала функционально обеспечивал реализацию стратегии организации его нужно принимать во внимание уже на этапе разработки стратегических планов развития компании. Стратегия подбора персонала интегрируется в общую стратегию управления персоналом организации. Уже, исходя, из этой стратегии создаются оперативные и текущие планы организационных мероприятий по реализации стратегии подбора персонала.

Для определения оперативных целей подбора персонала необходима информация, полученная в ходе планирования потребностей организации в трудовых ресурсах.

В совокупности данная информация дает представление о потребности организации в трудовых ресурсах. Данная потребность описывается:

- формой и сроками привлечения специалистов в организацию;
- численным составом специалистов определенной категории;
- квалификационными требованиями к специалистам;
- сроками поиска специалистов;
- бюджетом на поиск специалистов;
- бюджетом на содержание и развитие специалистов.

На основании такой информации организация готовит годовой оперативный план подбора персонала в компанию. Уже, исходя из данного плана, составляется текущий план подбора специалиста на конкретную вакансию. Подбор специалиста для организации является многоступенчатым процессом.

Рассмотрим отдельно этапы подбора персонала.

1. Анализ деятельности. Специалисту, управляющему подбором кандидата на определенную должность необходимо четко представлять суть рабочего процесса, обязанности работника, степень ответственности, условия работы, а также цели и задачи, которые ставятся перед этой должностью. Для этого проводится анализ рабочего места.

2. Анализ источников привлечения специалистов. Существует множество источников привлечения персонала. Поэтому на данном этапе специалист по подбору персонала подходит к вопросу анализа и оценки источников привлечения. Анализ и оценка проводится исходя из ряда критериев:

- цели организации по формированию трудовых ресурсов;
- экономическая оценка источников. Готовится ряд альтернативных комбинаций из источников подбора, которые позволяют решить задачи подбора персонала с одинаковым уровнем качества;
- выбор источников привлечения персонала, в основе которого должно быть правило минимизации издержек. Таким образом, выбор останавливается на том варианте, который дает максимум эффекта при одинаковых издержках на подбор;
- планирование источников привлечения персонала.

3. Привлечение кандидатов. В ходе использования источников привлечения персонала организация начинает получать информацию о потенциальных кандидатах. Организация для себя должна решить вопросы формы обращения специалистов в организацию, процедуры учета и систематизации данных о кандидатах, уведомления обратившихся о результатах обращения. Немаловажной целью этого этапа является создание резерва кандидатов для удовлетворения будущих потребностей организации в персонале.

4. Отбор кандидатов. Данный этап описывает самый широкий спектр действий организации по выбору нужного специалиста. Главное

что должен помнить специалист по подбору персонала - в ходе подбора происходит своего рода знакомство ряда лиц внешней среды с организацией. Отбор состоит из следующих этапов:

- предварительный отбор - определение соответствия кандидата в первом приближении указанным требованиям;

- сбор информации о кандидатах - объем необходимой информации для сбора задается спецификой и уровнем должности;

- предварительная оценка кандидатов - определение круга лиц, среди которых будет осуществляться отбор специалиста для работы в организации;

- отбор и оценка кандидатов - получение необходимой информации для оценки и принятия решения о приеме на работу.

- сбор необходимой дополнительной информации - сбор рекомендаций с предыдущих мест работы, анализ послужного списка, информации из медицинских и других учреждений и т. д.

5. Принятие решения о приеме на работу. На основании проведения предыдущих этапов организация принимает окончательное решение о найме специалиста. Корпоративные правила организации определяет все действия на этом этапе - от формы уведомления принятого кандидата до процедуры введения в должность.

6. Оценка эффективности подбора персонала. От качества подбора персонала зависит эффективность работы организации и использование ее ресурсов. Поэтому в ходе всего процесса, на каждом этапе реализуются функции учета и контроля составляющих процесса. По окончании, на основании собранной информации целесообразно провести оценку эффективности.

Эффективность подбора можно частично оценить непосредственно по окончании подбора персонала, а частично через определенный промежуток времени. Методы и параметры анализа эффективности

зависят от целей, которые ставит организация при анализе. Тоже касается источников информации, необходимых для такого анализа.

Подбор персонала, осуществляемый на высоком уровне, поможет со временем приумножить доход компании, повысить эффективность труда и поднять дух единства коллектива.

Некачественный же подбор приведет лишь к невыполнению поставленных целей и задач, срывам сроков поставок и сбоям в бизнес-процессах компании. В конечном итоге, опять потребуется тратить силы, время и деньги на отбор новых людей.

Процесс подбора персонала

Какая бы технология отбора ни была использована, можно выделить основные этапы подбора персонала, которым четко следуют профессионалы HR-отдела. Они не применимы только в случае с headhunting, поскольку здесь изначально все известно о достоинствах специалиста, в котором так нуждается компания.

Определение потребности в новых кадрах

Как только появляется потребность в новых специалистах, открываются соответствующие вакансии. На данном этапе очень важно четко определиться с технологией и методом отбора кандидатов. Ведь в дальнейшем придется отталкиваться именно от этого.

Поиск соискателей

В зависимости от специфики компании и численности работников, проблема поиска решается различными методами, строго индивидуально. Можно выделить из них самые распространенные на сегодня:

- поиск внутри фирмы;
- с помощью сотрудников;
- с помощью объявлений в СМИ;
- с помощью объявлений в интернете;
- обращение в частные кадровые агентства;

- поиск в ВУЗах;
- с помощью государственных бирж труда.

Теперь рассмотрим их более подробно.

Существуют следующие виды внешних источников:

1.Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании.

Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

2. «Самостоятельные» кандидаты - люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости - они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

3. Реклама в СМИ. Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко.

Применение специализированных профессиональных изданий и Интернет - порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов.

Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

- в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;

- объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узкопрофильном журнале);

- следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

4. Контакты с учебными заведениями. Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участие в ярмарках вакансий.

5. Государственные службы занятости (биржи труда). Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные, квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках.

6. Кадровые агентства. Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30-50% годовой заработной платы нанятого сотрудника. Кадровые агентства могут иметь следующие специализации:

- Массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета - кассиры, продавцы, грузчики и т.д.);

- Услуги временного персонала. Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга лизинга персонала. Это происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе;

- Подбор руководителей (executivesearch). Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена.

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа

Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в

других случаях это неважно и ее проводит специалист службы управления персонала.

Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента.

Ступень 3. Беседа по отбору (интервью)

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации.

Существуют следующие виды интервью:

- Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей.

- Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

- Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов.

- Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности.

- Стрессовое интервью. Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы.

Ступень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание.

Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка

Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; вне-профессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

Ступень 6. Медицинский осмотр

Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения. Предложение занять вакансию.

Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, который может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов:

- предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны не только быть соответствующими для данной должности и привлекательными для кандидата, но и не должны превышать зарплаток сотрудников компании того же ранга;
- следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия;
- кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например, с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами;

- любое условие должно быть четко сформулировано;
- следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом.

Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ.

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта.

Некоторые работодатели предпочитают совмещать письмо с официальным предложением занять место с документом, устанавливающим условия работы и содержащим следующую информацию:

- имена работодателя и работника;
- дату начала работы и дату начала непрерывной работы;
- размер вознаграждения за работу или метод исчисления размера вознаграждения;
- сроки выплаты вознаграждения, т.е. понедельно, ежемесячно и т.д.;
- условия работы;
- часы работы;
- отпуска, в том числе размер выплаты при увольнении;
- оплата пропусков по болезни;
- схема предоставления пенсии;
- срок уведомления работника о готовящемся увольнении, которое работник должен получить, или срок подачи заявления о намерении уволиться, которое работник должен подавать;
- примечание, указывающее право работника присоединяться или не присоединяться к профсоюзу;

- описание процедуры восстановления справедливости, к которой работник может прибегнуть в случае возникновения жалоб, касающихся его трудоустройства;
- наименование предлагаемой должности;
- специальное указание, засчитывается или нет период работы в другом месте как часть периода занятости при уведомлении работника о готовящемся увольнении;
- если штат компании-нанимателя превышает 20 человек, то ссылку на документ, формулирующий правила внутреннего распорядка с указанием имени сотрудника, к которому работник может обратиться, если он не удовлетворен решениями по дисциплинарному вопросу;
- указание на любые коллективные договоры, тем или иным образом влияющие на условия работы;
- местонахождение работы;
- ожидаемую продолжительность работы (для временной работы).

Письменный документ не обязательно должен содержать подробное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Например, в этих документах должно находиться руководство по программе пенсионного обеспечения или экземпляр дисциплинарных правил.

О любых изменениях условий работы работников следует информировать в письменной форме не позднее, чем за один месяц до фактического введения изменений.

Официальное введение в должность.

Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании-

работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала.

1.3. Современные технологии подбора и отбора персонала в организации

В современной литературе по управлению персоналом можно встретить различное число мероприятий, включаемых в технологию отбора персонала, В.Р. Веснин в процесс отбора включает: первичное знакомство с кандидатами; сбор и обработка информации о претендентах на вакантные должности; оценка качеств и характеристика кандидатов; сопоставление их качеств, с требованиями вакансии; сравнение кандидатов между собой на вакантную должность и выбрать подходящего; наем кандидатов, заключение трудового договора. Технология – это четкий структурированный алгоритм выполнения определенной деятельности, не допускающий каких-либо отклонений[26,с.12].

Технологии поиска и подбора персонала не стоят на месте. Методы, отлично работавшие еще несколько лет назад, сегодня не дают желаемого результата. На это есть множество причин: демографическая ситуация, «сложный» рынок труда, изменение мотивации молодых специалистов и так далее. Суть остается прежней. Найти подходящего кандидата становится все сложнее. При подборе кадров используются следующие современные технологии, представленные на рисунке 1.2



Рисунок 1.2 - Современные технологии подбора персонала в организацию

Основные технологии подбора персонала:

Классический рекрутинг. Это способ подбора кандидатов на самые распространенные профессии. Как правило, сюда относятся специалисты линейного уровня. Сама технология заключается в верном описании открывшейся вакансии и размещении ее там, где это увидит как можно большее количество соискателей на вакантную должность. Основной упор в данном случае делается на тех, кто находится в активном поиске работы.

Executive Search (Прямой поиск). По данной технологии или методике подбирается персонал на средние или высшие должности – руководителя отделов, директора предприятий. Также ищутся специалисты редких профессий.

Executive Search, в отличие от рекрутинга, подразумевает активный поиск кандидатов, даже если они сейчас находятся в поиске работы. Это наиболее эффективная технология, часто используемая частными кадровыми и консалтинговыми агентствами.

Headhunting (Охота за головами). Такая технология является самой сложной и затратной. Headhunting предполагает «переманивание» конкретного специалиста в определенной области из одной организации в другую. Часто здесь не обойтись без услуг сторонних компаний, поскольку процесс переговоров довольно сложен и требует определенных навыков.

В данном случае специалист определяется заказчиком. Им устанавливаются и все условия, на которые готова пойти компания ради профессионала.

Скрининг. Это самый быстрый и малобюджетный способ отбора соискателей. По этой технологии отбора персонала кандидат оценивается только по некоторым формальным признакам. Личностные качества и психологические особенности претендентов на должность не исследуются.

Скрининг проводится в течение 1-10 дней. С помощью данной технологии, как правило, отбирается подбор персонала младшего звена –

секретари, менеджеры, бухгалтеры, продавцы, водители. От сотрудников таких профессий, как правило, не ждут специфических умений.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов:

- Предварительно интервью;
- Заполнение бланка заявления и анкеты;
- Тестирование;
- Диагностическое интервью (собеседование);
- Проверка рекомендаций и послужного списка;
- Медицинское обследование;
- Принятие окончательного решения.

1. Предварительное интервью:

Интервью проводит специалист по персоналу или начальник отдела кадров. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые заявители проходят следующие стадии отбора.

Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата затруднено (например, он живет в другом городе). Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборной беседе являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая заработная плата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, членство в организациях, ближайшая возможная дата выхода на работу.

1. Заполнение анкеты:

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

минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента и общие сведения о претенденте (ФИО, дата и место рождения, адрес, контактный телефон, семейное положение, образование, опыт работы и др.).

Вопросы могут относиться к прошлой работе и к складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнивать каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора.

2. Тестирование:

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Тест- это средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Тестирование, в качестве вспомогательного приема при выборе наилучшего из кандидатов при приеме на работу становится все более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного выбора и все дороже становятся ошибки.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются кандидатом письменно, после чего оцениваются и интегрируются результаты. В последнее время все популярнее становятся использование автоматизированных тестов, в основном предлагаемых кандидатам на экране компьютера. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчеты и выделяет результат.

Вывод тестов:

- тесты на способности и склонности (математические, логические и др.);
- психомоторные тесты (ловкость пальцев рук и др.);
- тесты на профессиональные знания и опыт;

- графологические тесты;
- проективные методики;
- личностные опросники;
- тесты на интересы.

Из обширного арсенала тестов активно используются не более двух десятков. Сейчас все тестовые методики можно условно поделить на две большие группы: тесты, прошедшие испытание временем и применяемые до сих пор, и тесты, которые используют редко.

К первой категории относятся тесты для комплексной оценки психодиагностических черт; оценки отдельных личностных черт, психических состояний и функций; социально-психологической оценки коллектива. Как правило, эти психологические тесты адаптированы и стандартизированы для использования в России.

Ко второй категории тестов, не прошедших испытание временем и поэтому редко применяемых, относятся проективные методики (например, рисуночные тесты). По словам психологов, они субъективны, важен не сам результат тестирования, а то, как человек его проходит, как рассуждает. Не маловажно и кто занимается интерпретацией результатов проективных тестов.

Также редко используются корректурные пробы для определения внимания, концентрации и переключения у бухгалтеров и кассиров. Вместо этих методик применяются профессиональные тесты для финансистов, бухгалтеров, юристов, экономистов, программистов и т.д. Отдельно стоят тесты способностей- методики, диагностирующие уровень развития общих и специальных способностей, определяющих успех обучения, профессиональной деятельности и творчества. Такие тесты не применяются в бизнесе из-за своей сложности и отсутствия высококвалифицированных профессиональных психологов, способных работать с такими методиками. Эти тесты применяются (вполне успешно)

в разного рода спецслужбахведущих государств мира. Некоторые компании используют при работе с персоналом свои социально разработанные тесты.

Достоинства проведения тестирования: объективность, оперативность, нацеленность. Недостатки: тестирование требует определенной подготовки аппликанта; данные, полученные в ходе тестирования, могут использоваться только на настоящий момент.

3. Диагностическое интервью (собеседование):

Интервью является центральным элементом и наиболее широко используемым методом отбора. К интервью обычно допускаются 20-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора. Оно позволяет оценить широкий набор качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурный уровень, ценностные ориентации и мотивацию кандидата, его деловые качества и др.

Многие организации используют в роли интервьюеров квалифицированных специалистов-психологов либо других специалистов кадровой службы, прошедших специальную подготовку. Это особенно важно и в той связи, что последние годы публикуется достаточно много пособий для лиц, ищущих работу, о том, как наилучшим образом выдержать интервью и произвести хорошее впечатление при приеме на работу.

Структура и содержание интервью зависят как от типа интервью, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Интервью может проходить в один или несколько этапов.

В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие типы интервью:

- структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);

- неструктурированное (проводимое в свободной форме);
- слабо формализованное (где используются не вопросы, а темы для обсуждения);
- стресс-интервью (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
- панельное (проводимое специально созданной комиссией);
- групповое (интервью с группой кандидатов);

Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает, в том числе, и умение правильно задавать вопросы.

В ходе интервью могут использоваться следующие типы вопросов:

- Открытые (это такие вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, неограниченные никакими рамками);
- Прямые или закрытые (предполагают ответы «Да» или «Нет», либо сообщение конкретных сведений);
- Наводящие (это такие вопросы, которые как бы подсказывают, какой тип ответа ожидается);
- Рефлексивные (нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания, кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают);
- Косвенные.
- Умение использовать различные типы вопросов, стремление избежать ошибок при выслушивании ответов на эти вопросы, верные установки интервьюера в процессе слушания собеседника и использование приемов активного слушания позволяют в ходе интервью получить максимально полную и достоверную информацию от кандидата.

4. Проверки рекомендаций и послужного списка:

В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так

как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке, который это может прочитать.

Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённому перечню качеств.

Ещё более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения, каких-либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице.

Учитывается ещё и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

5. Медицинский осмотр:

Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр.

Причины для такого требования следующие:

- необходимостью знания физического состояния претендента в момент найма на случай подачи возможных требований компенсаций из-за ухудшения здоровья;
- необходимостью предотвратить приём переносчиков заразных болезней;
- необходимостью определить, может ли человек физически выполнять предлагаемую работу.

Одной из форм медосмотра является генетический отбор, предусматривающий использование различных анализов с целью выявления у кандидата особых черт предрасполагающих (или наоборот) к его работе с различными химикатами. Например, заявитель с повышенной

чувствительностью организма к токсинам, используемым в производстве, немедленно отсеиваются в процессе отбора. В последние годы на Западе широко обсуждается комплекс вопросов, связанных с проверкой на предмет употребления наркотиков. Это проблемы как этического и юридического порядка, так и медико-биологического, так как достоверных на сто процентов тестов пока ещё не существует и в трети случаев результаты их оказываются ошибочными.

6. Решение о приеме кандидата на работу:

Решение о приеме кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и следует принять все необходимые меры, чтобы исключить возможность ошибки. Принять верное решение помогает отработанная схема анализа результатов, полученных на всех этапах отбора, и четкие принципы, лежащие в основе принятия окончательного решения.

Система оценки кандидатов. Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна обладать следующими характеристиками:

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- она должна стимулировать тех, кто производит отбор к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;

- она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Таким образом, отбор кандидатов заканчивается принятием на работу человека, наиболее успешно прошедшего все ступени отбора или включением в резерв организации, в крайнем случае, отказом всем кандидатам, если подходящая кандидатура не будет найдена.

Выводы по первой главе

В первом параграфе первой главы теоретические аспекты современных технологий подбора и отбора персонала в организации нашего исследования мы рассмотрели состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента. Нами было выявлено, что осуществлять управление персоналом сложно, поскольку люди чувствительны к предъявляемым требованиям и способны принимать решения самостоятельно. Реакция может оказаться непредсказуемой и, в результате, ситуация способна развиться до конфликта. Чтобы избежать этого, нужна, верно, организованная структура системы управления персоналом.

В ходе изучения научных работ- доктора экономических наук профессора Арнольда Яковлевича Кибанова мы выявили следующее:

Система управления персоналом – это объединение методов, различных приемов и технологий организации работы с кадрами. Персонал - личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий персонал.

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Подбор персонала – это процесс, с помощью которого организация привлекает заинтересованных специалистов, максимально соответствующих предъявленным требованиям. Как отмечает А. Я. Кибанов

«с привлечения на работу начинается управление персоналом»

Отбор персонала - это вид управленческой деятельности, с помощью которой организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки.

Подбор и отбор персонала – одни из важнейших задач отдела кадров предприятия. Правильно организованные процессы позволят найти и трудоустроить подходящих сотрудников, а также сэкономить издержки работы HR-службы предприятия.

Во втором параграфе первой главы мы изучили вопросы, связанные с анализом процессов подбора и отбора персонала в организации.

Процессы подбора и отбор персонала - один из проблемных и, в то же время, один из самых необходимых процессов в жизни любой организации. Важная задача менеджера по персоналу или руководителя - оптимизировать эти процессы, сделать их максимально эффективными и низкзатратными без потери качества.

Для определения оперативных целей подбора персонала необходима информация, полученная в ходе планирования потребностей организации в трудовых ресурсах.

В совокупности данная информация дает представление о потребности организации в трудовых ресурсах. Данная потребность описывается:

- формой и сроками привлечения специалистов в организацию;
- численным составом специалистов определенной категории;
- квалификационными требованиями к специалистам;
- сроками поиска специалистов;
- бюджетом на поиск специалистов;
- бюджетом на содержание и развитие специалистов.

На основании такой информации организация готовит годовой оперативный план подбора персонала в компанию. Уже, исходя из данного плана, составляется текущий план подбора специалиста на конкретную вакансию. Подбор специалиста для организации является многоступенчатым процессом.

В третьем параграфе первой главы мы рассмотрели современные технологии подбора и отбора персонала в организации.

В последнее время много говорится о том, что корни проблем большинства российских предприятий кроются в неэффективном управлении. Что же такое эффективное управление, каждое из предприятий, сумевших адаптироваться к новым условиям, понимает по-своему. Каждый находит свои рычаги управления, реализует свои принципы менеджмента. Но до сих пор ценный опыт, выработанный каждым из предприятий, оставался только его опытом.

Мы выделили эффективные технологии подбора и отбора персонала в организацию:

Классический рекрутинг. Это способ подбора кандидатов на самые распространенные профессии. Как правило, сюда относятся специалисты линейного уровня. Сама технология заключается в верном описании открывшейся вакансии и размещении ее там, где это увидит как можно большее количество соискателей на вакантную должность. Основной упор в данном случае делается на тех, кто находится в активном поиске работы.

Executive Search (Прямой поиск). По данной технологии или методике подбирается персонал на средние или высшие должности – руководителя отделов, директора предприятий. Также ищутся специалисты редких профессий.

Executive Search, в отличие от рекрутинга, подразумевает активный поиск кандидатов, даже если они сейчас находятся в поиске работы. Это

наиболее эффективная технология, часто используемая частными кадровыми и консалтинговыми агентствами.

Headhunting (Охота за головами). Такая технология является самой сложной и затратной. Headhunting предполагает «переманивание» конкретного специалиста в определенной области из одной организации в другую. Часто здесь не обойтись без услуг сторонних компаний, поскольку процесс переговоров довольно сложен и требует определенных навыков.

В данном случае специалист определяется заказчиком. Им устанавливаются и все условия, на которые готова пойти компания ради профессионала.

Скрининг. Это самый быстрый и малобюджетный способ отбора соискателей. По этой технологии отбора персонала кандидат оценивается только по некоторым формальным признакам. Личностные качества и психологические особенности претендентов на должность не исследуются.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов:

- Предварительно интервью;
- Заполнение бланка заявления и анкеты;
- Тестирование;
- Диагностическое интервью (собеседование);
- Проверка рекомендаций и послужного списка;
- Медицинское обследование;
- Принятие окончательного решения.

И так, современные технологии подбора и отбора персонала в организацию зависят от многих факторов: состояние рынка труда, профиля вакансии, корпоративной культуры, организации, ее финансовых возможностей. При этом рекрутеры, как правило, не останавливаются на какой-то одной технологии, а используют их в комплексе.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В МУНИЦИПАЛЬНОМ АВТОНОМНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ «СРЕДНЯЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №10»

2.1. Анализ эффективности традиционных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10»

Составлена краткая характеристика базы преддипломной практики, при анализе эффективности традиционных технологий подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ №10», находится в Челябинской области, г. Сатка. Школа была открыта в 1985 году. Расположена в 3-х этажном кирпичном здании.

Учредителем данного учреждения является Администрация Саткинского района.

Вышестоящий орган, осуществляющий управление в сфере образования, наделенный учредителем собственными полномочиями по решению вопросов местного значения городского округа и входящий в структуру органов местного самоуправления Саткинского района: «Управление образования» Саткинского муниципального района и Администрация Саткинского муниципального района.

Юридический и фактический адрес: 456913, Российская Федерация, Челябинская область, Сатка, микрорайон Западный, 1, Тел.\факс 8 (35161) 3-00-32. Адрес электронной почты: 74322_s_003@mail.ru.

Режим работы: Понедельник – суббота с 8:00 до 17:00.

Филиалов школа не имеет.

Структурных подразделений нет.

Директор: Лебедева Марина Борисовна, тел.\факс 8 (35161) 3-00-32. Специалист по кадрам, секретарь учебной части: Ольховская Ирина Андреевна тел.\факс 8 (35161) 3-00-32.

Заместитель директора: Басова Людмила Викторовна, Мартынова Татьяна Викторовна тел.\факс 8 (35161) 3-00-32.

Виды деятельности:

- Это учреждение - оказывающее бесплатные образовательные услуги.
- обучение, воспитание и развитие учащихся;
- выявление и развитие способностей учащихся;
- консультация родителей по вопросам педагогики, общей и возрастной психологии, психологии семьи и образования;
- разработка, апробация и внедрение новых образовательных программ;
- организация досуга школьников, проведение культурно-массовых мероприятий;
- организация и проведение научно-практических конференций и семинаров; медицинское обслуживание обучающихся.

Право на занятие педагогической деятельностью имеют лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование и отвечающие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

В школе работает квалифицированный и стабильный педагогический коллектив. Всего педагогов в школе – 34, из них 3 человека по совместительству: музыка, история, математика. Педагогический коллектив придерживается единой методики, единого плана работы, единого подхода к ребенку для осуществления качественного воспитательного процесса.

Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества. Кадрами обеспечены, за счет совместителей.

Все педагогические работники принимали активное участие в работе районных методических объединений, своевременно проходили курсы повышения квалификации.

В школе работают следующие методические объединения:

- учителей начальных классов;
- классных руководителей;
- учителей- предметников.

В настоящее время в школе обучается 557 человек. Обучение осуществляется в одну смену, в условиях пятидневной рабочей недели учащиеся с 1 по 6 классы, шестидневной – с 7 по 11 классы.

Обучение ведется на русском языке. Иностранные языки, изучаемые в рамках учебного плана – английский, немецкий языки.

Работа школы направлена на обучение детей, а также детей с ОВЗ. В данной школе активно ведется кадетское движение, созданы кадетские классы, с 1 по 9 классы.

Главная цель деятельности школы – подготовка учащихся к жизни в высокотехнологичном мире через обновление содержания образования.

МАОУ «СОШ №10» работает по ниже перечисленным основным общеобразовательным программам начального, общего, среднего образования.

- Адаптированная основная общеобразовательная программа начального общего образования для обучающихся с НОДА (вариант 6.1)
- Основная образовательная программа среднего общего образования (ФГОС ООП СОО)

- Основная образовательная программа основного общего образования (ФГОС ООП ООО)
- Образовательная программа среднего общего образования (в соответствии с ФК ГОС среднего общего образования)
- Основная образовательная программа начального общего образования (ФГОС ООП НОО)
- Адаптированная основная общеобразовательная программа среднего общего образования (АООП СОО) обучающихся с ТНР
- Адаптированная основная общеобразовательная программа начального общего образования (АООП НОО) обучающихся с ЗПР
- Адаптированная основная общеобразовательная программа среднего общего образования (АООП СОО) обучающихся с ЗПР
- Адаптированная основная общеобразовательная программа начального общего образования (АООП НОО) обучающихся с ТНР

В школе имеется 32 оборудованных учебных кабинета. Есть специализированные кабинеты (химии, физики, информатики, обслуживающего и технического труда,), физической культуры, кабинет психолога, дефектолога, логопеда, библиотека, актовый зал, столовая, методический кабинет, хореографический зал, зал секции бокса, а также административные и хозяйственные помещения.

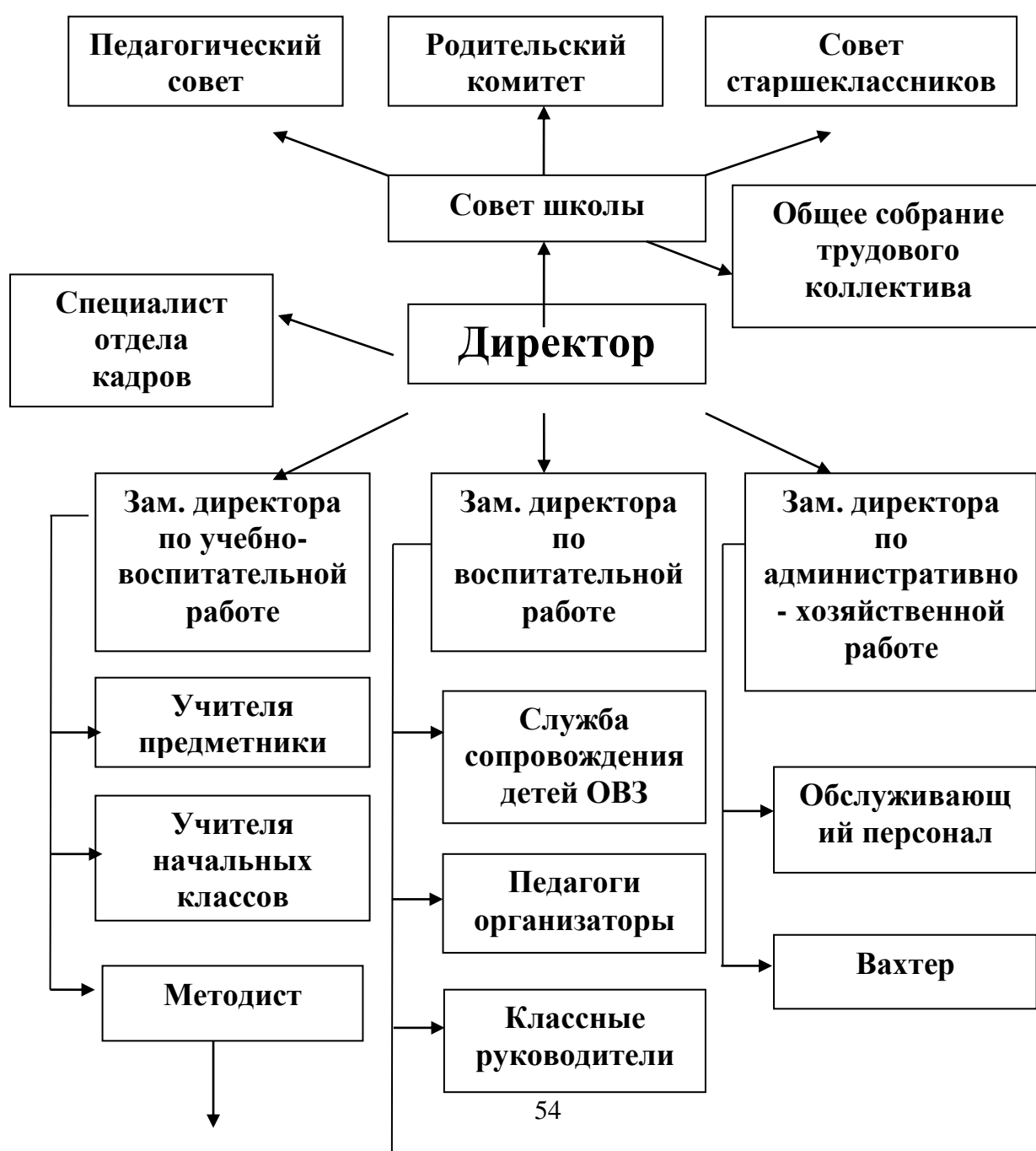
Контрагентами школы являются, школы Саткинского муниципального района, а также тесно работают со школами искусств, музыкальные школы, шахматный клуб.

В данной организации директор Лебедева Марина Борисовна, заместителями являются два сотрудника: Басова Л.В., Мартынова Т.В.; Педагогических работников 34 человека, а также, 3 сторожа, 2 вахтера, 2 завхоза, 1 секретарь, 2 дворника, 12 техничек, 1 слесарь, 1 электрик.

Сейчас, когда статус учителя имеет низкий социальный уровень, при руководстве образовательным учреждением стоит большая проблема привлечения и удержания квалифицированных кадров.

Высокая обеспеченность организации кадрами обладающие необходимым образованием и навыками, и их правильное использование имеют большое значение для улучшения работы учреждения.

МАОУ «СОШ №10» имеет линейно-функциональный тип управления, ниже представлена схема организационной структуры.



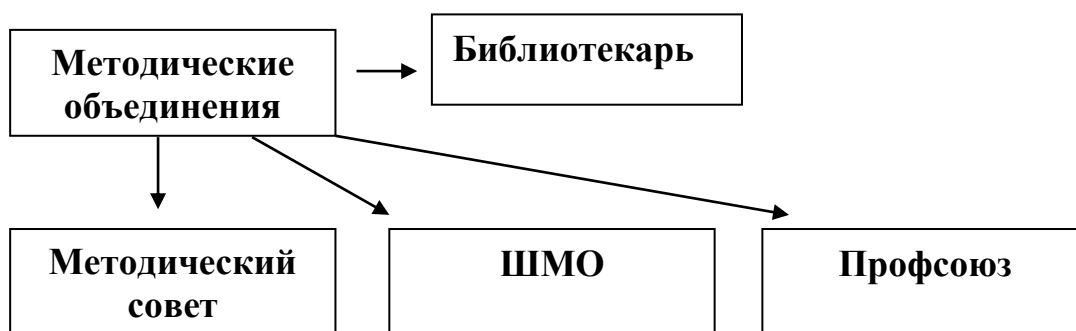


Рисунок 2.1 - Схема организационной структуры МАОУ «СОШ №10»

Управление школой осуществляется в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании в РФ» на принципах демократии, гуманизма, общедоступности, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности и светского характера образования [49].

Органом управления МАОУ «СОШ №10» является директор образовательного учреждения. Формами самоуправления в МАОУ «СОШ №10» являются: общее собрание трудового коллектива, совет школы, педагогический совет, школьные методические объединения, классные родительские комитеты, органы ученического самоуправления и ученические организации (объединения).

В школе работает квалифицированный и стабильный педагогический коллектив. Всего педагогов в школе – 34 , из них 3 человека по совместительству: музыка, история, математика. Педагогический коллектив придерживается единой методики, единого плана работы, единого подхода к ребенку для осуществления качественного воспитательного процесса. Обслуживающий персонал 20 человек, 3 руководителя, и 1 специалист отдела кадров, всего 58 человек. Ниже рассмотрим подробнее структуру персонала школы по различным критериям.

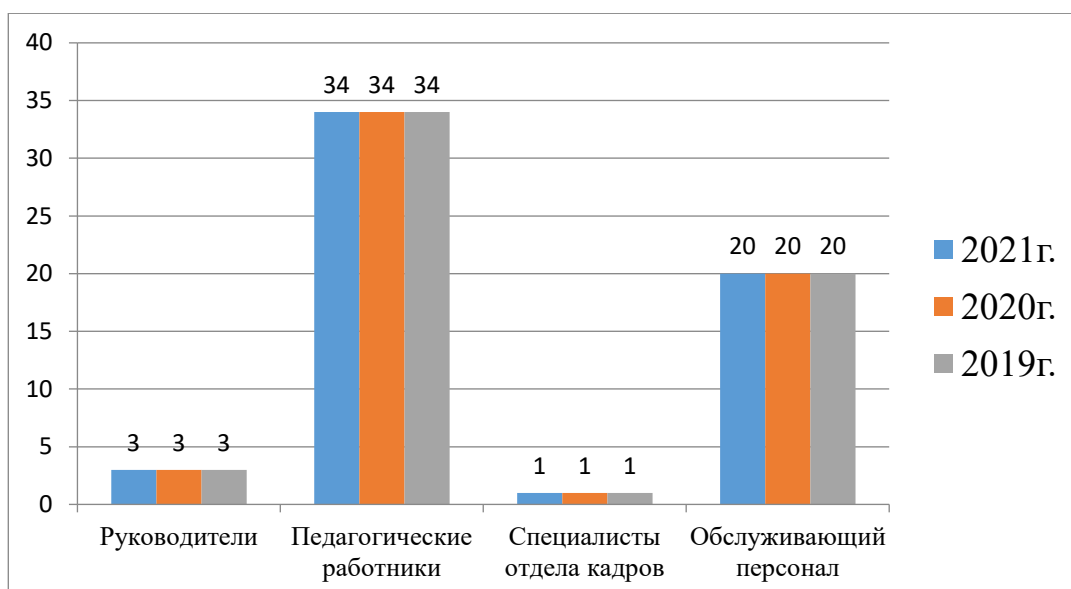


Рисунок 2.2 – Структура персонала по критериям работников образовательной организации МАОУ «СОШ №10»

На конец 2021 года численность работников образовательной организации не изменилась, если и увольнялись работники, на их должность ежегодно находилась замена. Основную долю работников организации составляют педагогические работники и обслуживающий персонал.

В настоящее время на возрастную группу старше 50 лет приходится наибольшая процентная доля работников школы – 64%; сотрудников до 30 лет - 18%; сотрудников от 31 до 50 лет – 18% от общего количества работников.

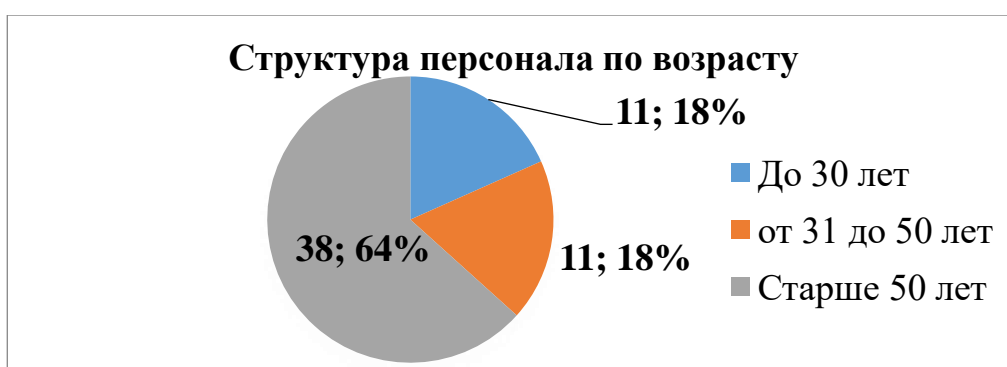


Рисунок 2.3 – Структура персонала МАОУ «СОШ №10» по возрасту

Исходя из представленных данных о возрасте сотрудников, большинство находится в трудоспособном возрасте, имея жизненный опыт, обладают профессионализмом, и имеют свой взгляд на происходящую действительность.

Ежегодно учителя проходят курсы повышения квалификации и курсы переподготовки преподавателей. 21 человек прошли курсы переподготовки или повышение квалификации, 13 человек не проходили совсем. Ниже в таблице приведен пример:

Таблица 2.1 - Курсы пройденные работниками МАОУ «СОШ №10.

Название курса	Место прохождения курса
Курс «Научно-методическое и ресурсное обеспечение образования детей с задержкой психического развития в условиях реализации ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ»	ГБУ ДПО "Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования"
Курс «Методика преподавания по межпредметным технологиям»	ГБУ ДПО "Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования"
Курс «Современные подходы к организации инклюзивного образования детей с ОВЗ в условиях реализации ФГОС ОО»	ЧИРПО
Курс «Методика преподавания по межпредметным технологиям»	ГБУ ДПО "Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования"
Курс «Современные подходы к	ЧИРПО

организации инклюзивного образования детей с ОВЗ в условиях реализации ФГОС ОО»	
Курс «Научно-методическое и ресурсное обеспечение образования детей с задержкой психического развития в условиях реализации ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ»	ГБУ ДПО "Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования"



Рисунок 2.4 - Прохождение курсов переподготовки и повышения квалификации педагогических работников МАОУ «СОШ №10».

Исходя из данных опроса, можно увидеть, что 62% педагогических работников прошли курсы, а 38% не проходили совсем никаких.

Квалификационная категория педагогических работников — это показатель уровня их профессионализма и качества учительского труда. Она отражает компетенцию специалиста и влияет на его заработную плату.

Цель присвоения категории — стимулировать рост квалификации педагога, результативности его труда. Это и моральное стимулирование

(подтверждают качество его работы), и материальное (зарплата у работников с категорией выше, чем у рядовых сотрудников).

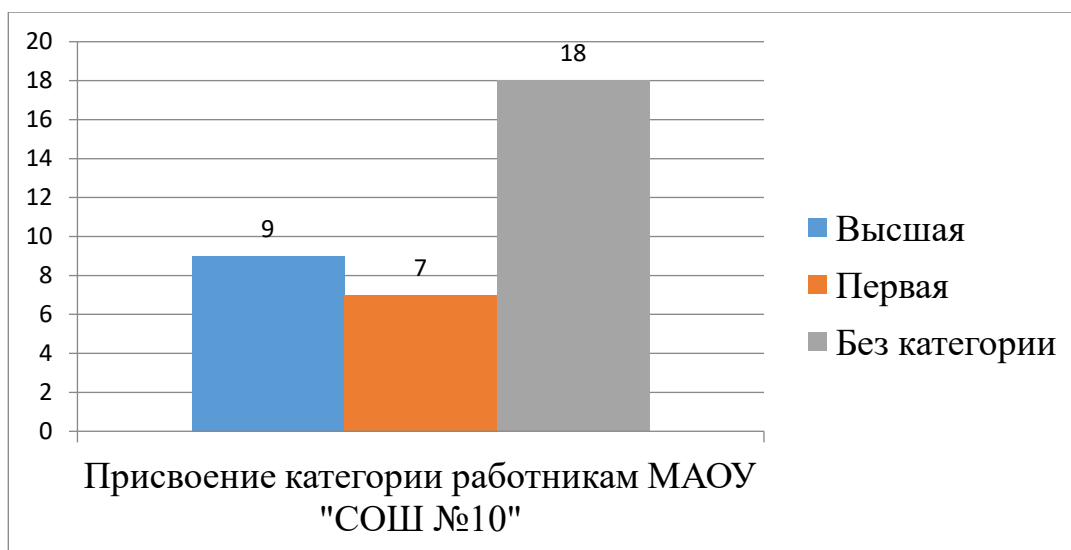


Рисунок 2.5 -Присвоение категории работникам МАОУ «СОШ №10».

В данной образовательной организации рассматривая присвоение категорий можно сделать следующие выводы: у 18 человек – 53% отсутствует категория, 7 человек – 21% присвоена 1 категория, и 9 человек – 26% присвоена высшая категория.

Для того чтобы заниматься педагогической деятельностью, нужно иметь среднее профессиональное или высшее образование по направлению подготовки «Образование и педагогика» или в области, соответствующей преподаваемому предмету. Либо высшее/среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению деятельности в образовательной организации.

Например, специалист с высшим образованием по направлению подготовки «Образование и педагогика» и специалист, получивший высшее образование по специальности «История», независимо от наличия у них стажа работы, могут на равных основаниях работать учителем истории. Выпускник консерватории имеет право работать учителем музыки.

Те, у кого нет специального педагогического образования или профильного образования по преподаваемому предмету, смогут работать в школе учителем по определенному предмету, если пройдут программу профессиональной переподготовки, необходимую для преподавания этого предмета в объеме не менее 250 часов.

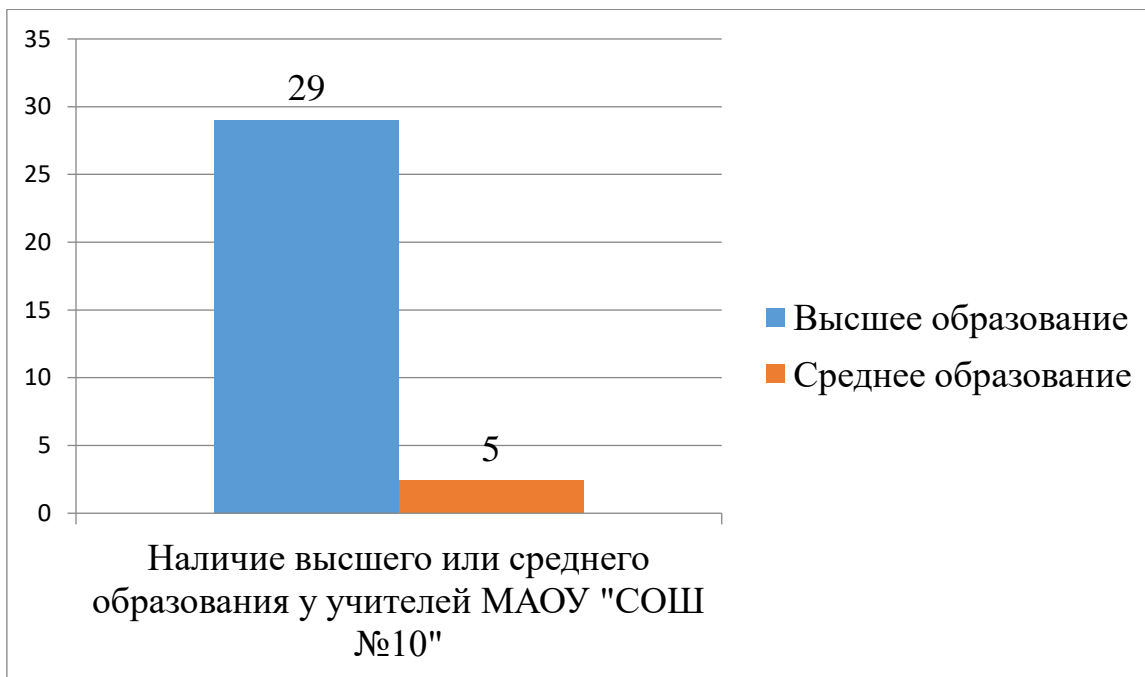


Рисунок 2.6 - Наличие высшего или среднего образования у учителей МАОУ «СОШ№10»

В данной образовательной организации 29 учителей - 85% имеют высшее образование, 5 учителей – 15% имеют среднее образование. Многие учителя совмещают несколько профессий, для этого они проходили курсы переподготовки.

Персонал образовательной организации по половому признаку распределяется следующим образом: меньшинство составляют мужчины 6 человек - 10%, из них 1 мужчина учитель, 52 человека женщины – 90%, из них 33 учителя.

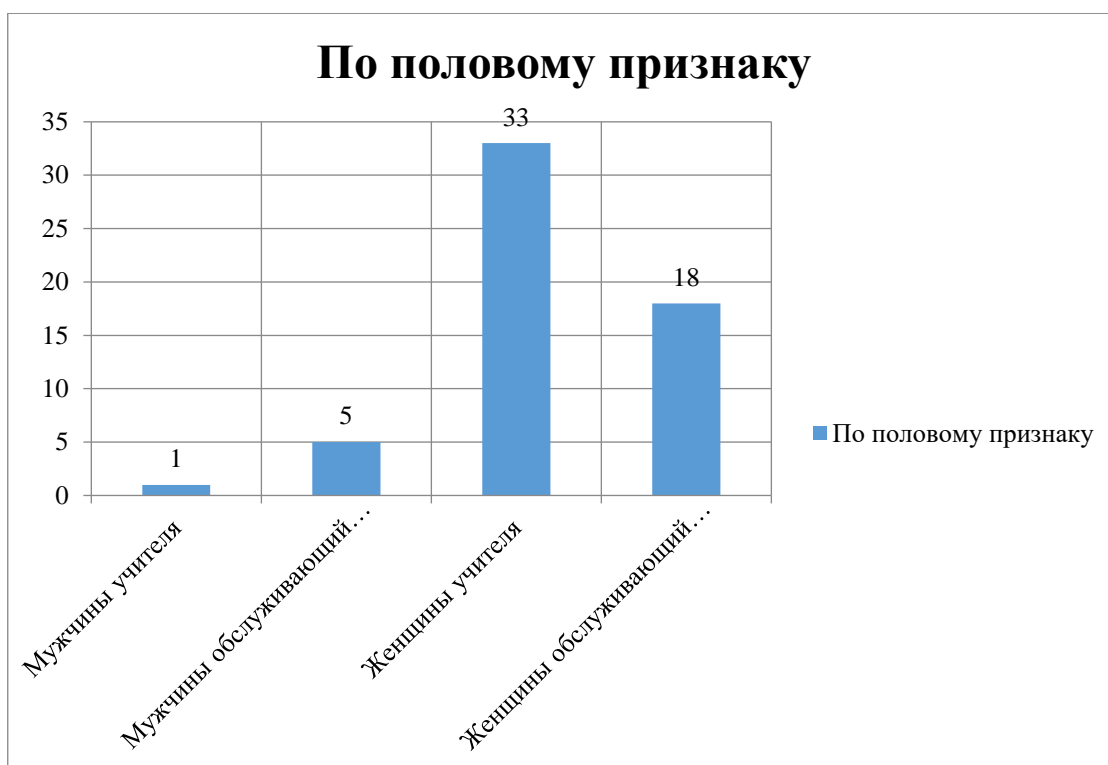


Рисунок 2.7 -ПерсоналМАОУ «СОШ№10» по половому признаку

Исходя из анализа кадрового состава, можно сделать вывод, что школа обладает педагогически зрелым и достаточно квалифицированным педагогическим потенциалом и в состоянии качественно решать задачи развития школы.

Распределение педагогического персонала по стажу работы показано ниже в таблице.

Таблица2.2 -Распределение педагогического персонала по стажу работы

Стаж/ персонал	2021 год				
	Менее 1 года	От 1 до 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5 до 10 лет	Свыше 10 лет
Руководители	-	-	-	-	3
Специалист отдела кадров	-	-	-	-	1
Педагогические работники	-	6	5	8	15

Обслуживающий персонал	5	3	8	5	3
Всего	5	9	13	13	22

Исходя из данных, стоит заметить, что свыше 10 лет на сегодняшний день работает 22 сотрудника, от 5 до 10 лет работает 13 человек, от 3 до 5 лет работает 13 лет, от 1 до 3 лет – 9 человек, и менее года - 5 человек. По данному распределению можно сделать вывод о тенденции регулярной смены персонала, соответственно образовательная организация нуждается в совершенствовании системы управления персоналом.

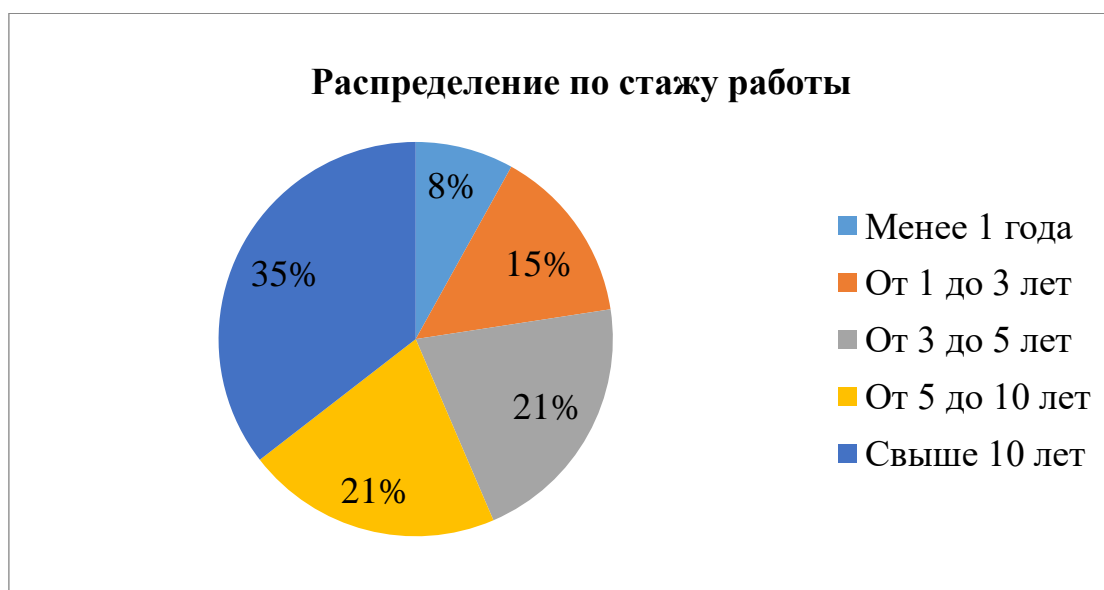


Рисунок 2.8 - Распределение по трудовому стажу

По данным рисунка видно, что в МАОУ «СОШ №10» происходит постоянная текучесть персонала, но к началу учебного года всегда находится замена уволившимся.

Анализ кадрового состава показал нестабильность и высокую текучесть кадров. В основном увольняются технический персонал и педагогические работники. Необходимо определить, что повлияло на причину увольнения работников из МАОУ «СОШ №10».

Для возможности проанализировать наличие факторов неудовлетворенности персонала, а также по устранению причин

увольнения был проведен опрос. Участникам опроса предлагалось заполнить анкету. (Приложение 1).

Участниками опроса стали 58 работников МАОУ «СОШ №10», анкеты выдавались на самозаполнение. К обработке результатов было представлено 58 анкет. В состав анкеты были включены 6 вопросов, среди которых:

- личные вопросы, касаемо пола, возраста, стажа работы и должности участника опроса;
- вопросы, оценивающие удовлетворенность сотрудников, различными аспектами работы школы;
- открытый вопрос «Что на Ваш взгляд нужно предпринять, чтобы повысить уровень Вашей удовлетворенности работой?».

В исследовании приняли участие 6 мужчин - 10% и 52 женщины - 90%. Большая часть участников анкеты, работает в школе более 3 лет – 76%.

Как показывают данные анкеты, представленные на рисунке, в наибольшей степени персонал школы удовлетворен такими аспектами, как взаимоотношение в коллективе, организация труда. Меньше всего удовлетворены – размером заработной платы, престижностью профессии, возможности карьерного роста и отношение администрации к труду.

На открытый вопрос о том, что нужно предпринять для повышения уровня удовлетворенности, ответили 45 участников анкеты. Предложения по улучшению касались следующих аспектов: повышение заработной платы - 26% , четкой регламентации рабочего времени и распределения обязанностей - 25%, улучшения условий труда - 10%, отношения к персоналу со стороны руководства школы – 7%, престиж профессии – 23%.

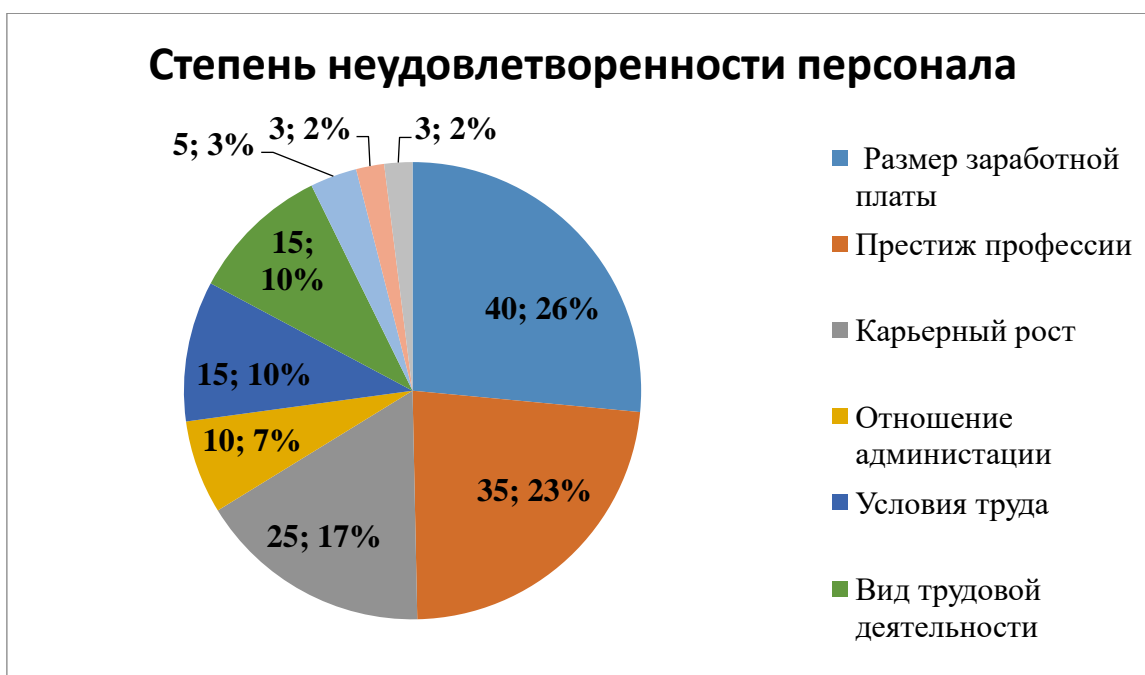


Рисунок 2.9 - Степень неудовлетворенности персонала различными аспектами работы в учреждении

Основная причина текучести персонала – неудовлетворенность работников своим положением. Речь идет о неудовлетворенности заработной платой, отношении администрации к труду, престижности профессии, неустойчивости служебного положения и невозможности сделать карьеру.

Можно сделать выводы, что текучесть персонала связана не только с социальной и бытовой неудовлетворенностью, но и со сложностями самореализации, самоутверждения. Причины, вызывающие текучесть персонала разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддаются количественной оценке.

Отдел кадров занимается приемом, переводом, увольнением работников, а также оформлением отпусков, составлением штатного расписания, приказов, ведением личных карточек, осуществлением учета рабочего времени.

Кандидат на рабочее место приходит в отдел кадров с подписанным директором учреждения заявлением о приеме на работу. Специалист по кадрам оформляет все документы: заполняет личную карточку (форма Т-2), печатает «Приказ о приеме на работу» (форма Т-1), делает запись в трудовой книжке, вносит изменения в штатное расписание, выдает должностную инструкцию новому работнику.

Когда работнику необходимо предоставить отпуск специалист по кадрам принимает заявление на отпуск, подписанное директором учреждения, затем сверяет дату отпуска с графиком отпусков, если дата соответствует графику, печатает «Приказ о предоставлении отпуска работнику» (форма Т-6), заполняет записку-расчет о предоставлении отпуска работнику и передает ее в бухгалтерию.

При увольнении работника специалист по кадрам принимает заявление об увольнении, подписанное директором учреждения, после выдает увольняющемуся работнику обходной лист, печатает «Приказ об увольнении» по форме Т-8, делает запись в трудовой книжке и выдает ее уволенному работнику.

Для начисления заработной платы специалист по кадрам заполняет таблицу учета рабочего времени и передает его в бухгалтерию. Также все приказы отдел кадров передает в бухгалтерию.

Специалистом по кадрам составляются отчеты для предоставления в администрацию, отчеты о квотировании рабочих мест, о страховом для предоставления в Пенсионный фонд России.

На основе приказов о приеме на работу, о переводе и об увольнении специалист по кадрам заполняет книгу принятых и книгу уволенных. На основе этих документов специалист по кадрам составляет отчет о движении кадров. Также на основе приказов о приеме на работу по форме Т-1, о переводе по форме Т-5 и об увольнении по форме Т-5 специалист по

кадрам составляет отчет «Численность работников по категориям» в соответствии с приказом.

Порядок комплектования МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10» регламентируется уставом школы. На педагогическую работу принимаются люди, имеющие необходимую профессионально-педагогическую квалификацию, соответствующая требованиям тарифно-квалификационной характеристики по должности полученной специальности, подтвержденную документами государственного образца об уровне образования и квалификации.

Система приема персонала в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10» состоит из элементов (подбора, отбора, основанных на политике регулирования численности персонала), а процесс подбора из последовательных этапов, которые включают несколько подуровней по направлениям, основанным на потребности в персонале:

- Первый этап включает определение требований к кандидату, источников подбора и определение методов поиска;
- Этап организации подбора и отбора, включает первичный отбор из имеющихся кандидатов, а также этапы собеседования;
- Последний этап отбора персонала, включает процедуры заключения трудового договора, испытательный срок, как заключительную процедуру закрепления в штате.

При приеме на работу нового работника ему назначается испытательный срок. Целью испытательного срока является проверка соответствия нового работника поручаемой ему работе.

После окончания испытания, все документы, связанные с прохождением работником испытательного срока, в обязательном порядке передаются непосредственным руководителем в отдел кадров.

Процесс подбора и отбора персонала в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10» наглядно представлен на рисунке 4.

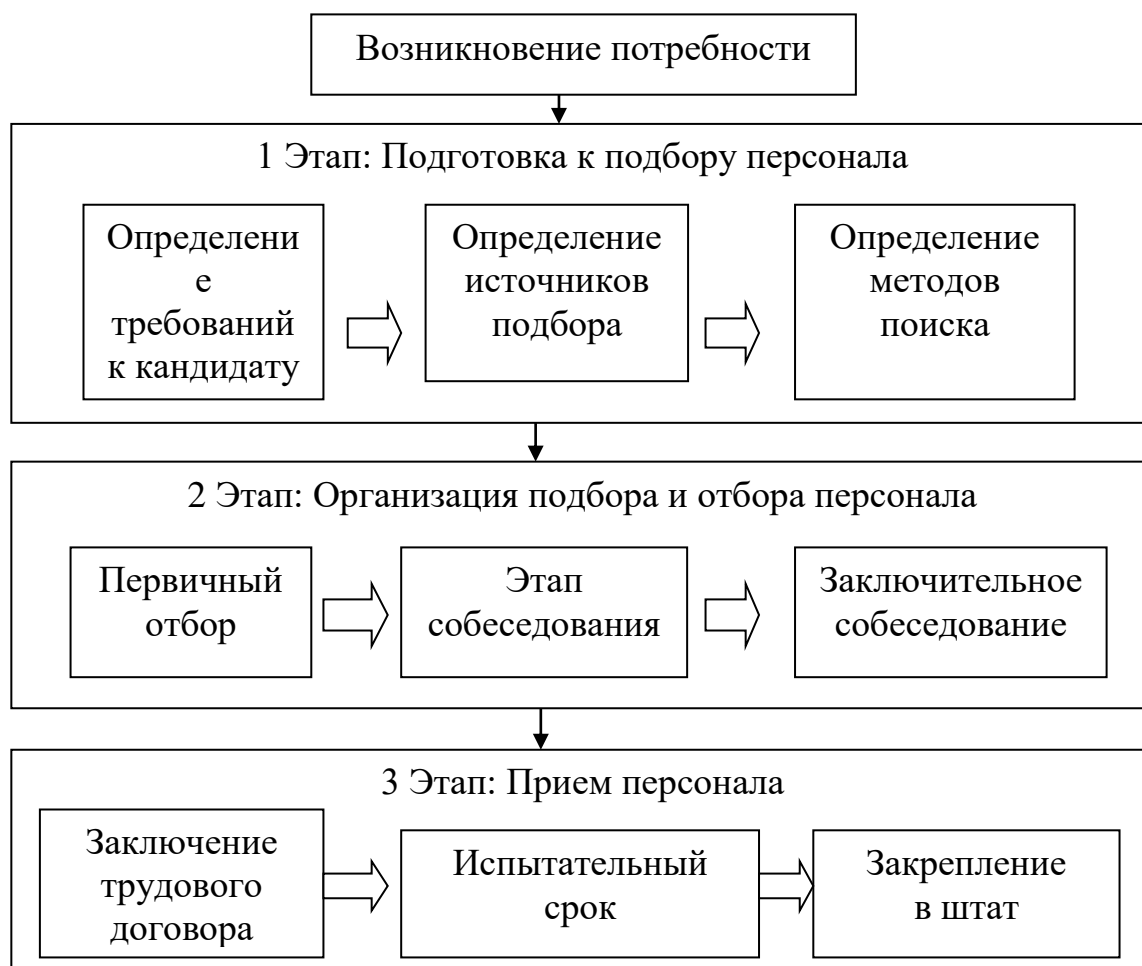


Рисунок 2.10 - Процесс подбора и отбора персонала в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10».

Исходными данными для отбора персонала являются: модели служебной карьеры; кадровая политика учреждения; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате и стимулировании труда; Правила внутреннего трудового распорядка. Таким образом, управление кадрами на учреждении сводится практически только к учету кадров, а остальные задачи управления остаются нереализованными из-за нехватки времени недостаточности знаний.

Для педагогических работников МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10» устанавливается система оплаты труда, которая состоит из базовых (минимальных) должностных окладов, базовых (минимальных) ставок заработной платы с особенностями для

профессиональных квалификационных групп и квалификационных уровней профессиональной квалификационной группы, повышающих коэффициентов, доплат и надбавок компенсационного характера, стимулирующих выплат.

Выплаты производятся в пределах средств на оплату труда в соответствии с Трудовым Кодексом РФ и муниципальными правовыми актами.

Учебная нагрузка (педагогическая работа), объем которой больше или меньше нормы часов за ставку заработной платы, устанавливается только с письменного согласия работника.

Подбор персонала в учреждение – это процедура формирования резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Включает в себя процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Современная система образования требует разработки объективных оценок профессиональной деятельности педагогов и руководителей. Одной из таких оценок является портфолио – набор документов, отражающих динамику достижений учителя в профессиональной сфере.

В МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10» процесс отбора кандидатов и изучение их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности предполагает:

- первичное знакомство с претендентами;
- сбор и обработку информации о них по определенной системе;
- оценку качеств и составление достоверных «портретов»;
- сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности.

При отборе персонала в учреждение проводится оценка кандидата по трем направлениям:

- а) профессиональная компетентность педагога;
- б) результаты учебной деятельности;
- в) результативность воспитательной деятельности.

Таким образом, в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10» ведется работа по подбору и отбору персонала, отслеживается потребность учреждения в кадрах, проводится анализ движения персонала, ведется необходимая документация по подбору персонала. Однако при подборе кандидатур не учитывается, насколько соискатели в целом соответствуют целям и задачам учреждения. Тестирование на профессиональную пригодность не проходят претенденты, отсутствует диагностика различных качеств и характеристик личности (темперамента, аналитических способностей).

Проведение автоматизации подбора и отбора персонала в настоящее время является актуальной проблемой для данного образовательного учреждения. Без организации автоматизации кадрового аудита в образовательном учреждении невозможно дать объективную оценку целесообразности работ, проводимых в рамках подбора и отбора персонала.

В условиях комплексной модернизации образования один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности образовательного учреждения – достижение высокого качества кадрового обеспечения, что возможно при организации эффективного подбора и отбора персонала.

Сейчас, в связи с введением новой системы оплаты труда, оценка педагогических работников при отборе, как составляющая системы работы с персоналом, становится наиболее актуальной проблемой руководителя образовательного учреждения.

Руководитель образовательного учреждения, воздействуя на подчиненных, формирует и создает такие (в том числе и психологические)

обстоятельства, которые принуждают работников стать полноценными субъектами своей профессиональной деятельности.

Оценивая результаты этой деятельности, руководитель, в первую очередь должен для себя определить, что лежит в основе выбора сотрудниками вариантов своего поведения в процессе профессиональной деятельности, т.к. оценки именно этих вариантов и ждут подчиненные от своего начальника.

Прежде всего, нужно чтобы руководитель фокусировал свою оценку не на поведении человека, а на результатах его деятельности по определенным критериям. Лучше рассматривать качества работника как проявление отношения человека к своей деятельности.

В современной практике оценивания деятельности работника выделяют два основных вида оценок: прямые (или оценка результатов) и косвенные (или оценка по качествам, влияющим на достижение результатов).

Оценки результатов труда непосредственно характеризуют достигнутые работником результаты, которые сопоставляют с конечными целями организации и которые напрямую связаны с оценкой квалификации работника.

Следует отметить, что в образовательных учреждениях сложилась система отбора и продвижения по служебной лестнице, в основе которой лежат не достижения работника, а время, проведенное работником в определенной должности. То есть, повышения можно достичь благодаря выслуге лет, а не качеству выполняемых обязанностей.

Таким образом, анализ отбора и подбора персонала в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10» позволяет сделать вывод о том, что в целом формирование персонала учреждения соответствует положениям, предусмотренным концепцией кадровой политики в образовании. Однако на практике подбор и отбор персонала в

образовательное учреждение чаще всего осуществляется в основном по формальным критериям (образование, квалификация, стаж работы в образовании и т.п.), без должного учета личностных и деловых качеств кандидата.

При отборе персонала в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10» руководство школы старается использовать собственных работников для заполнения вакансий, прежде чем нанимать лиц со стороны. Если же собственные работники не подходят для занимаемой должности, принимают сотрудников из внешних источников. Существуют критерии подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ №10»:

Критерии подбора персонала в МАОУ «СОШ №10»:

- **Уровень согласования интересов основных участников процесса подбора персонала.** Оценить уровень согласования интересов субъектов подбора персонала, к которым относятся руководство школы, специалист отдела кадров, кандидаты на занятие должности, коллектив, в котором будет работать потенциальный работник. Для этого необходимо провести специальное социологическое исследование, направленное на выявление интересов будущего работника, поскольку в каждом учреждении приоритет интересов будет различным, а затем исследуют пути и способы согласования этих интересов.

- **Качество подбора персонала в образовательном учреждении:** Дополнительным инструментом оценки качества подбора в МАОУ «СОШ №10», является установление контрольных элементов, позволяющих проверить правильность решения о приеме на работу конкретного работника. К ним относятся организация предварительной стажировки и установление испытательного срока. Специалист отдела кадров, должен установить наличие контрольных элементов для работников, принятых в учреждение за рассматриваемый период, и результаты контроля по элементам.

- **Уровень ресурсного обеспечения процесса подбора и отбора персонала:** заключается в оценке состояния материально-технической базы, используемой для подбора и отбора персонала. К данному виду обеспечения относятся размноженные методические материалы, тесты, анкеты и другая бланковая продукция, канцелярские товары, компьютерные программы и т.д. Кроме того, материальную базу составляет оборудование специальных помещений для индивидуальных и групповых обследований

Критерии отбора персонала в МАОУ «СОШ №10»:

- **Образование.** Самый главный критерий, который в первую очередь принимается во внимание при поиске сотрудников. Для работы в школе требуется: среднее профессиональное или высшее образование и отвечающие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам. А также важен профиль образования, для работы в данной школе требуется обязательно педагогический профиль образования.

- **Практический опыт.** Чем больше опыт, тем ценнее данный сотрудник в школе. Как правило, чем больше у человека опыт работы по специальности, тем большую оплату труда он хочет получать.

- **Трудовой опыт.** Сотрудник, имеющий опыт работы по специальности 10-15 лет - это в большинстве случаев сложившийся специалист, который четко знает себе цену и чего он ждет от своей новой работы. Такие сотрудники обходятся на порядок дороже, но зато их не нужно обучать элементарным вещам, как вчерашних студентов, и контролировать каждый их шаг.

- **Деловые качества и профессионализм:** На этапе знакомства с резюме кандидата на должность, можно сделать выводы, насколько четко и лаконично изложена информация, как человек умеет представить себя. В

дальнейшем на собеседовании с руководителем школы, степень профессионализма будет понятна.

- Персональные характеристики. Также возраст является одним из важнейших характеристик сотрудника. В большинстве случаев данная организация стремится взять на работу молодых сотрудников (например, в возрасте до 35 лет). Это обусловлено тем, что, по общепринятому мнению, молодой сотрудник является более целеустремленным, он хочет сделать карьеру, а значит - и работать будет более усердно, чем его старший коллега. Однако для работы на некоторых должностях работодатели желают видеть более возрастных и опытных сотрудников - в первую очередь это относится к различного рода руководящим должностям. В этом случае нередко существует обратное ограничение - например, кандидат должен быть не младше 40 лет и иметь опыт работы не менее 15 лет. А также рассматривается семейное положение соискателя, наличие детей - не относится к числу важных критериев, но принимается во внимание. Пол сотрудника, не значительно, но важен для занятия той или иной должности в школе.

- Физические качества. Еще один важный критерий - физические характеристики сотрудника. Существует ряд профессий в школе, которые требуют определенной физической подготовки работника. Параметры физической подготовки кандидата при необходимости можно легко протестировать.

- Личностная качества. Руководитель школы, предпочитает видеть сотрудников с разными типами личности и характера. Будущий работник должен быть общительным, разговорчивым, коммуникабельным, располагающим к себе.

Был проведен анализ структуры управления и состава персонала, изучены особенности подбора и отбора персонала в учреждении, выявлены его проблемы:

1. В образовательном учреждении не применяются современные методы подбора и отбора персонала (руководство школы опирается на «Профессиональный стандарт учителя», исходя из которого учитель имеет право работать в школе, если имеет Высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование по направлению подготовки "Образование и педагогика" или в области, соответствующей преподаваемому предмету, без предъявления требований к стажу работы).

2. Специалист отдела кадров и руководитель учреждения не проходили обучение по внедрению отбора персонала (что не позволяет в должной мере определить, какие методы отбора кадров позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к успешной работе в данной должности).

3. Отсутствует привлечение молодых специалистов на производственную практику и стажировку (образовательная организация нуждается в молодых специалистах, т.к они имеют повышенную мотивацию и рвение в повышении своих знаний и применению их в своей работе).

4. При подборе персонала отсутствует учет наличия психологической готовности соискателя к выполнению профессиональной деятельности в условиях школы (главным критерием выбора становится, насколько работники подходят под конкретную вакансию. Кадровое планирование в образовательном учреждении является оперативным, поскольку составление стратегических планов по определению, как качественной, так и количественной потребности в кадрах не производится).

На основании вышесказанного, можно сделать выводы, что технологии подбора и отбора кадров в организацию слабо развита,

необходимо разработать рекомендации для качественного подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ №10».

2.2. Рекомендации по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10»

В представленной дипломной работе были выявлены проблемы подбора и отбора персонала в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10». Совершенствование технологий по подбору и отбору персонала является актуальной для МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10».

Для устранения проблем в учреждение требуется создать рекомендации реализации современных технологий по подбору и отбору персонала в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10».

• **Рекомендация 1. Программа подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ № 10»:**

- Разработка минимальных критериев для подбора и отбора персонала.
- Разработка и внедрение специализированной анкеты для подбора и отбора персонала;
- Составление плана собеседования и примерных вопросов;
- Привлечение молодых специалистов на производственную практику и стажировку.

• **Рекомендация 2. Создание условий для обучения специалиста, по подбору и отбору персонала в МАОУ «СОШ № 10»:**

- Обучение специалиста отдела кадров и руководителя учреждения;

Для достижения поставленной цели в настоящем исследовании необходимо решить следующие **задачи исследования:**

5. Изучить состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.

6. Осуществить анализ процессов подбора и отбора персонала в организации.

7. Выявить современные технологии подбора и отбора персонала в организации.

8. Разработать рекомендаций по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10».

Цель данной рекомендации: внедрение современных технологий таких как - **классический рекрутинг и прямой поиск** подбора и отбора персонала в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10» и повышение эффективности технологии и достижения положительного результата.

Задачи рекомендаций:

1. Разработать минимальные критерии для отбора персонала;
2. Разработать и внедрить технологию классического рекрутинга и прямого поиска для подбора персонала;
3. Составить план собеседования и примерных вопросов;
4. Обучить специалиста отдела кадров и руководителя учреждения;
5. Привлечь молодых специалистов на производственную практику и стажировку.

Мероприятия:

- **Внедрение технологии классического рекрутинга.** Основные этапы рекрутинга:

- анализ заявки, соотнесение её с профилем должности;
- формирование профессиональных и личностных требований к кандидату;

- разработка описания вакансии;
- размещение информации о вакансии в каналах, где её могут увидеть наибольшее количество потенциальных кандидатов;
- сбор откликов, первичный анализ резюме;
- телефонные интервью;
- отбор кандидатов для очных встреч;
- проведение первичных собеседований и оценочных процедур;
- отбор и передача пула резюме проверенных кандидатов директору;
- сбор рекомендаций и отзывов;
- финальные собеседования и тестирование;
- закрытие вакансии.

Классический рекрутинг считается одной из самых распространенных современных технологий подбора. Но использование этой технологии имеет ограничение. Рекрутер активно включается в процесс отбора после того, как начинают поступать отклики на вакансию. Пока откликов нет, приходится ждать. Время этого ожидания от специалиста по подбору никак не зависит. Путь его сократить только один — начать активный поиск. Для этого применяется технология прямого поиска.

- Внедрение технологии прямого поиска.

Целенаправленный поиск среднего и высшего управленческого персонала, а также профильных специалистов. В этот список могут входить менеджеры проектов, специалисты, создающие ценность бизнеса, эксперты и консультанты. Ищут как среди свободных кандидатов, так и среди занятых.

В данной технологии применяется несколько направлений, таких как: **Охота за головами (HeadHunting)**, технология направлена на активное привлечение сотрудников из других учреждений района. Процесс, имеющий свою цель, заполучить в штат нужного «кадра» практически любой ценой.

Поиск талантов (Sourcing), объектом этого типа поиска являются специалисты, владеющие уникальными знаниями, навыками, технологиями — всем тем, что составляет ценностную основу для образовательной организации.

Сроки реализации: 25дней.

Ожидаемые результаты: разработанные мероприятия должны привести:

- к снижению текучести персонала;
- повышению качественного состава;
- улучшить подбор и отбор кадров.

Исходный продукт:

- 1) Минимальные критерии отбора;
- 2) Специализированная анкета;
- 3) План и вопросы для собеседования.

Ответственные: Директор, заместитель директора, специалист отдела кадров, психолог.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы). Используется два возможных источника подбора: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией).

Многие организации практикуют размещение объявления о приеме на работу внутри самой организации. Плюсы такой практики в том, что

люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что также может оказаться и недостатком).

Ниже представлен алгоритм современных технологий подбора и отбора персонала в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10».

Организация в связи с открытием новой должности, произвела анализ и расчет сотрудников, и решили, что внутри школы нет подходящих кандидатов, нужно привлечение сотрудников из внешнего источника.

В таблице 2.3 - обозначим соотношение проблем, предложенных мероприятий по их решению, сроков и ответственных лиц.

Таблица 2.3 - Мероприятия по совершенствованию технологии подбора и отбора в МАОУ «СОШ №10»

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Затраты на реализацию мероприятий
В образовательном учреждении не применяются современные методы подбора и отбора персонала	1) Разработка минимальных критериев для подбора и отбора персонала.	Специалист отдела кадров, психолог	5 дней	1500 рублей
	2) Разработка и внедрение специализированной анкеты для подбора и отбора персонала;			3000 рублей

	составление плана собеседования и примерных вопросов			
Специалист отдела кадров и руководитель учреждения не проходили обучение по внедрению отбора персонала	Обучение специалиста отдела кадров для проведения собеседования и обработки результатов анкет, а также обучение руководителя учреждения для повышения навыков в сфере отбора персонала	Директор Заместитель директора	5 дней	6000 рублей
Отсутствует привлечение молодых специалистов на производственную практику и стажировку	Внедрить Preliminary (прелиминаринг) - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха организации в будущем	Заместитель директора, Специалист отдела кадров	1 год	0 рублей
При подборе персонала	Внести в примерный перечень вопросов для	Специалист отдела	10 дней (во время	0 рублей

отсутствует учет наличия психологическ ой готовности соискателя к выполнению профессиональ ной деятельности в условиях школы	собеседования вопрос об опыте общения с детьми с ограниченными возможностями здоровья	кадров, психолог	разработк и примерн ых вопросов для собеседо вания	
--	--	---------------------	---	--

Ниже рассмотрим более подробно мероприятия по совершенствованию технологии классического рекрутинга и прямого поиска для подбора и отбора персонала в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10»:

1. Объявление о наборе сотрудников - объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда.

2. Минимальный набор критериев для отбора персонала разрабатывается и вводится в соответствии с особенностями данного учреждения, спецификой вакантной должности, профессиональными навыками и знаниями и т. д.

3. Анкета - разрабатывается и вводится, чтобы определять мотивацию работника, учесть все ожидания еще на этапе отбора. Анкета содержит данные о продолжительности отработанного времени у последнего работодателя. В анкете запрашивается точная формулировка причин

увольнения в прошлом. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе. В анкету для отбора персонала включены вопросы направленные на оценку стрессоустойчивости персонала, определение психического выгорания, включающую различные подструктуры личности, а также вопросы определяющие тревожность.

4. План и примерные вопросы собеседования. 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, то легче будет и сравнивать кандидатов. Предложенные вопросы для собеседования, прежде всего, определяют, какие именно качества являются наиболее важными для работы в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10».

5. Обучение специалиста отдела кадров для проведения собеседования и обработки результатов анкет.

6. Обучение руководителя учреждения для повышения навыков в сфере подбора и отбора персонала.

7. Привлечение молодых специалистов на производственную практику и стажировку.

Предложенные мероприятия требуют разработки рекомендаций их реализации.

Практическая работа по изучению подбора и отбора кадров в МАОУ «СОШ№10»

Пополнение кадрового состава возможно разными способами. Так, можно использовать собственный сайт, чтобы рекламировать вакансии или предоставить возможность учителям зарегистрироваться онлайн в списке кандидатов.

Однако помимо современных технологий распространены также объявления в газетах, по радио или телевидению.

Также пополнение кадрового состава возможно путем организации взаимодействия с обучающимися колледжей и университетов, посещения ярмарок вакансий, рекламы в профессиональных журналах, изучения успешных методов пополнения, используемых другими.

Привлекательные компенсационные пакеты, положительные условия труда и другие стимулирующие стратегии также должны быть приняты во внимание, если руководство заинтересовано в привлечении сильных учителей. В качестве основания для определения соответствия претендента будущей работе могут использоваться должностные инструкции.

В школе при проведении поиска потенциальных работников на первое место среди источников выходят внешние, поскольку в редких случаях существует возможность ротации внутри организации. Это может касаться только выдвижения на руководящие должности из числа рядовых педагогов, на все же остальные позиции необходимо искать кандидата «со стороны».

Нужно отметить, что педагоги нередко подбирают работу по фактору близости к месту жительства, поэтому большое значение имеют публикация объявлений в районной прессе, а также размещение их на здании самого учебного заведения. Зачастую ищущий работу учитель просто первым делом обходит или обзванивает все образовательные учреждения своего района.

Также очень действенным методом оказывается размещение объявления в социальных сетях. Этот метод считается актуальным, поскольку социальные сети позволяют получить точное представление о кандидате. Работодатель может сформировать впечатление о нем, просмотрев посты, которые он публикует, увидев, чем он интересуется. Наиболее популярный среди рекрутеров источник для подбора персонала в социальных сетях – это тематические группы.

Интересно, что каждая конкретная социальная сеть в силу своей специфики позволяет отобрать кандидатов на определенные должности. Самое важное здесь – составить критерии для поиска. Ключевыми параметрами могут быть следующие: Возраст. Географическое положение. Образование. Опыт работы. Важно понимать, что большое количество таких критериев может усложнить поиск. Ответственным за эту работу назначен педагог организатор, она несет ответственность за пополнение информацией сайт школы, страницы в социальных сетях. Смори Приложение 2.

Сейчас у МАОУ «СОШ №10» есть свой сайт, страница в Вконтакте, инстаграм, для более эффективного подбора кандидатов на вакансию, можно выложить видеоролик, об образовательной организации, почему хорошо работать именно в данной организации, преимущества работы в данной организации. Благодаря этому способу можно привлечь кандидатов из числа выпускников данной образовательной организации.

Анкетирование производит «отсев» менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится. Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу [14, с.117].

В соответствии со спецификой работы для МАОУ «Средняя общеобразовательная школа №10» можно разработать один тип анкеты, для всех должностей со средними и высокими требованиями квалификации (педагоги, учителя, обслуживающий персонал.). Специализированная анкета разрабатывается непосредственно специалистом отдела кадров совместно с психологом, согласовывается с директором учреждения и утверждается им же. Пример анкеты представлен в Приложении 3.

Анкеты кандидату выдает специалист отдела кадров, оказывает помощь в заполнении и контролирует полноту заполнения анкеты. Далее специалист отдела кадров проводит отсев заполненных анкет кандидатов по грамотности заполнения и минимальным критериям отбора. По согласованию с руководителем критерии отбора могут корректироваться. Далее психолог учреждения проводит оценку кандидатов на стрессоустойчивость, анализирует уровень психического выгорания, включающий различные 36 подструктуры личности, определяет уровень тревожности кандидата. Анкета выходит в следующий тур отбора при условии совпадения не менее 80% анкетных данных минимальным критериям отбора.

Специалист отдела кадров в 2-дневный срок сообщает по телефону результаты анкетирования кандидатам, вышедшим в следующий тур отбора.

Отобранные кандидаты приглашаются на собеседование. При отрицательном результате кандидат не информируется. Анализ анкетных данные в сочетании с другими методами отбора (собеседование) выявляет следующую информацию: соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; наличие ограничения другого рода на выполнение должностных обязанностей; готовность к принятию дополнительных нагрузок; круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помощь в наведении справок и получении дополнительной информации [27, с.14].

Пример критериев отбора представлен в таблице 2.4. Минимальные критерии отбора разрабатываются непосредственно специалистом отдела кадров, психологом, согласовываются и утверждаются руководителем МАОУ «СОШ №10»

Таблица 2.4 -Критерии отбора персонала в МАОУ «СОШ №10»

Критерии отбора персонала				
Критерии отбора персонала по анкетным данным	Технический персонал	Педагоги доп. образования	Социальный педагог, психолог, логопед, дефектолог	Учитель
Высшее образование			Да	Да
Средне специальное образование	Да	Да		
Образование по профилю		Да	Да	Да
Опыт работы по специальности		Желательно	Желательно	Желательно
Общая грамотность	Да	Да	Да	Да
Возраст	20-50 лет	20-50 лет	20-50 лет	20-50 лет
Пол	Не имеет значения			
Национальность	Не имеет значения			
Местная прописка	Да	Да	Да	Да
Семейное положение	Желательно семейные			
Наличие детей	Желательно			
Знание ПК	Не имеет значения	Желательно	Да	Да

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, то легче будет и сравнивать кандидатов.

Прежде всего, нужно определить, какие именно качества являются наиболее важными для сферы работы МАОУ «СОШ №10»: образование; уровень знаний в профессиональной области; опыт работы по специальности; коммуникабельность, умение общаться; общий интеллектуальный уровень. Что стоит выяснить: Почему кандидат все-таки оставил прежнюю работу; не были ли нарушены кандидатом условия договора? Реальная причина, по которой он хочет получить данную работу [31, с.117].

По итогам предварительного отбора (анкетирование) специалист отдела кадров приглашает кандидата на собеседование с руководителем организации в заранее определенный день. При необходимости в собеседовании принимает участие заместитель директора по учебно-воспитательной работе (УВР). После собеседования руководитель предоставляет специалисту отдела кадров данные по кандидатам с ФИО и результатом собеседования:

- для приглашения на повторное собеседование;
- для занесения в базу данных;
- для отказа.

На кандидатов, прошедших собеседование специалист отдела кадров собирает рекомендации с предыдущих мест работы в течение 3-х дней. В то же время, проводится проверка кандидата на лояльность к закону. На последнее собеседование вызывается лучший кандидат, где руководитель уточняет детали и делает предложение о работе. Новому сотруднику сообщается предполагаемая дата выхода и список документов необходимых для оформления на работу [31, с.117].

Примерный план собеседования продолжительностью один час: вступление (установление контакта) – 5 минут; сбор информации – 35 минут; ответы на вопросы кандидата и рассказ о специфике работы в учреждении - 15 минут; прощание – 5 минут.

Примерный список вопросов для собеседования представлен в таблице 2.5 Вопросы разрабатываются непосредственно специалистом отдела кадров и психологом, и утверждаются руководителем МАОУ «СОШ №10».

Таблица 2.5 - Примерный перечень вопросов для собеседования

Примерный перечень вопросов для собеседования	
1	Расскажите немного о себе?
2	Ваше образование и опыт работы?
3	Почему Вы ушли с предыдущей работы?
4	Причины смены работы, как Вы объясняете свои переходы с одной работы на другую?
5	Каковы Ваши сильные стороны?
6	Каковы Ваши слабые стороны?
7	Какой у Вас опыт работы в образовании и воспитании детей?
8	Есть ли у Вас опыт работы с детьми, с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)?
9	На какую зарплату вы рассчитываете?
10	В какие сроки могли бы приступить к новой работе?
11	Как Вы относитесь к деловым поездкам и командировкам?
12	Как Вы относитесь к работе в сверхурочное время, к замещению отсутствующих учителей?
13	Есть ли у Вас вопросы?

Обучение специалиста отдела кадров для проведения собеседования и обработки результатов анкет, а также обучение руководителя учреждения для повышения навыков в сфере отбора персонала планируется проводить в Государственном бюджетном учреждении дополнительного профессионального образования "Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования" (ГБУ ДПО ЧИППКРО) г. Челябинск

Данное учреждение проводит курсы для специалистов управления персоналом, руководителей образовательных организаций, а также всех, кто сталкивается с проблемами подбора, отбора, обучения, мотивации и повышения квалификации сотрудников. ГБУ ДПО ЧИППКРО реализует обучение и переподготовку по программе «Технология разработки

локальной нормативной базы образовательной организации», соответствующей профессиональному стандарту. Занятия проводят эксперты в области управления персоналом, кадрового делопроизводства и трудового права. Период обучения 5 дней (72 часа), очная форма с применением электронного обучения.

В рамках курса повышения квалификации будут рассмотрены следующие вопросы:

- Понимание понятия «локальный нормативный акт»;
- Описание классификации локальных нормативных актов;
- Кадровые механизмы управления персоналом: подбор, адаптация и мотивация сотрудников;
- Принятие локального нормативного акта, а также процедура ознакомления работников организации с принятыми локальными нормативными актами;
- Разработка слушателями локального акта в образовательной организации.

На курсе более 60% времени отводится на проведение практических занятий с использованием интерактивных методов обучения.

Практические учебные занятия проводятся в формате проектных сессий.

Проектная работа по разработке проекта локального нормативного акта позволит слушателям курса повышения квалификации актуализировать свои теоретические знания, применить опыт работы, продемонстрировать умение планировать, организовывать, осуществлять контроль, анализировать, оценивать, регулировать свою профессиональную деятельность.

Также произведена работа по привлечению молодых специалистов на производственную практику и стажировку в МАОУ «СОШ№10» .

Учреждения среднего образования — самое распространенное место прохождения педагогической практики. Сюда направляют как профильных

педагогов, так и тех, кто учится на специальностях, которые дают право преподавания.

Не у всех кафедр есть школы-партнёры, которые могут выступить базами практики, поэтому часто студенты вынуждены искать учебное заведение самостоятельно. Многие обращаются в те школы, которые оканчивали сами: дирекция часто идёт навстречу выпускникам и даёт возможность пройти педагогическую практику.

Для этого использовался такой метод как, Preliminary (прелиминаринг) — привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые будут способствовать устранению дефицита кадров компании и станут залогом успеха в будущем.

При использовании данного метода, можно выделить следующие преимущества и недостатки прелиминаринга для организации, они представлены ниже в таблице.

Таблица 2.6 - Преимущества и недостатки прелиминаринга для организации

Преимущества	Недостатки
Сотрудничество с государственными колледжами и ВУЗами, улучшение ситуации на рынке труда.	Затрата времени специалистов организации на обучение и контроль практикантов.
Выпускники проще принимают новые технологии, и охотно делятся с остальными сотрудниками;	Требует детализировано выстроенной стратегии.
Стажирующиеся студенты позволяют частично разгрузить персонал.	Необходимость учитывать потребность молодых специалистов в гибком графике, атмосферной

	компаний и др.
Улучшение климата в организации (сотрудники в качестве наставников начинают осознавать свою значимость).	Выпускники ВУЗа не имеют стажа работы по специальности.
Позволяет за короткое время взрастить лояльных преданных сотрудников;	
Сокращение издержек на поиск и адаптацию сотрудников.	
Омоложение штата организации.	

В Саткинском районе действующий педагогический техникум один, находится в центре города, а МАОУ «СОШ №10» находится в отдаленном районе, возможно заключение договора, о приеме на ежегодную педагогическую практику студентов, проживающих рядом со школой, тем самым во время практики понаблюдать за студентами, за их умениями, навыками и возможностями. Что в дальнейшем можно использовать для приема лучшего студента к себе на работу.

2.3. Анализ результатов внедрения рекомендаций по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10»

Анализ результатов внедрения рекомендаций по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ №10», требует определенных экономических и социальных последствий их реализации. Предполагаемый результат от внедрения предложенных

мероприятий по совершенствованию технологии подбора и отбора кадров в организацию - это изменения качественного состава, рост профессионализма работников как следствие целенаправленной работы, в том числе в части требований к подбору и отбору персонала.

Чтобы управлять организацией, необходимо определенным образом связать цели, людей и виды выполняемой ими работ между собой. Для этого создается организационная структура управления организацией, составляются должностные инструкции для всех членов организации, в которых оговариваются: права, ответственность и обязанности каждого.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий является одним из важнейших разделов выпускной квалификационной работы, так как именно в этом отражается реальная польза рекомендаций и обосновываются затраты на реализацию программы.

Совершенствование технологии подбора и отбора кадров в МАОУ «СОШ №10», можно провести без существенных затрат, однако это позволит уменьшить текучесть персонала, увеличить квалификационный состав работников образовательной организации.

Экономическая оценка проекта по совершенствованию технологии отбора персонала может быть произведена, с помощью расчета экономического эффекта от мероприятий по сокращению текучести персонала [2, с.300].

7. Экономический эффект от предложенных мероприятий по сокращению текучести персонала определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_T = \sum_{i=1}^n \Pi \cdot \left(1 - \frac{K_1}{K_2}\right),$$

(1) где K_1, K_2 – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, в %
 $\sum \Pi$ – потери, причиняемые текучестью, за год.

2. Для определения экономического эффекта рассчитаем потери, вызванные текучестью, которые складываются из нескольких составляющих.

а) Расчет потерь, обусловленных необходимостью обучения специалиста отдела кадров и руководителя учреждения. Затраты на обучение одного работника составляют 3000 рублей в соответствии с данными Государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования "Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования" (ГБУ ДПО ЧИППКРО) г. Челябинск. Соответственно, общая сумма затрат на обучение составит 6000 рублей.

б) Расчет потерь, связанных с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров.

1) Разработка анкеты для отбора кандидатов займет 5 дней, затратив на это 3000 руб.

$$\frac{30000}{160} \cdot 16 = 3000 \text{ руб.}$$

2) Разработка плана собеседования и составления вопросов займет 5 дней рабочего времени, организация затратит на это - 1500 руб.

$$\frac{30000}{160} * 8 = 1500 \text{ руб.}$$

В среднем в год принимается на работу 20 человек, предположим, на 1 должность претендует 5 человек, следовательно, предварительную беседу проходит 100 человек. К собеседованию допускается около 30% кандидатов, прошедших предварительную беседу, что составляет 30 человек.

Собеседование проводит руководитель МАОУ «Средняя общеобразовательная школа №10» (заработная плата – 70 000 руб.), по

времени это займет 1 час, организация затратит на одного кандидата 437,5 руб., в год это составит 13125 руб.

$$\frac{70000}{160} * 30 = 437,5 * 30 = 13125 \text{ руб.}$$

Прелиминаринг - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов) [36, с.87]. Для подсчета затрат учитывается сумма необходимая на размещение объявлений в средствах массовой информации («Авито», «Метро», Вконтакте, Инстаграм). Затраты на размещение в данных средствах массовой информации, затрат не требуют и составляют – 0 рублей.

в) Рассчитаем потери по всем составляющим:

$$\sum_{i=1}^n \Pi = 6000 + 3000 + 1500 + 13125 + 0 = 23625 \text{ рублей}$$

1. Фактическая текучесть кадров составляет 13,04%. Мероприятия, предложенные в проекте, по прогнозам позволят снизить текучесть на 50%. Так как сумма потерь известна, можно рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий (Эт).

2.

$$\text{Эт} = \sum_{i=1}^n \Pi * \left(1 - \frac{K_2}{K_1}\right) = 23625 * (1 - 0,0652/0,1304) = 11812,5 \text{ рублей.}$$

Таблица 2.7 - Расчет экономической эффективности проекта мероприятий

Мероприятия	Расходы, руб.	Экономический эффект, руб.
Разработка анкеты	3000	Мероприятия, предложенные в проекте, по
Разработка плана и вопросов для собеседования	1500	

Обучение	6000	прогнозам позволят снизить текущую на 50%, т.е. $23625/2=11812.5$
Проведение собеседования руководителем	13125	
Привлечение молодых специалистов	0	
Итого	23625	

Таким образом, видно, что предлагаемые мероприятия позволят получить экономический эффект. Сроки окупаемости затрат на мероприятия рекомендаций составят полгода.

Максимальное влияние может оказать на программу технический риск, в том числе повреждение ПК, сбой программного обеспечения, потеря информации.

Таблица 2.8 - Форма анализа программных рисков

№	Вид риска	Описание риска	Влияние на программу (Слабое, Среднее, Сильное.)	Вероятность наступления рисков (Низкая, Средняя, Высокая.)	Возможные методы предупреждения риска
1	Организа ционный	Неудовле творенность участников, конфликты	Слабое	Низкая	Четкое распределен ие обязанности, материально е и

					нематериальное стимулирование
2	Человеческий	Жизнь и Здоровье	Слабое	Низкая	Не допускать перегрузок
3	Технический	Повреждение ПК, сбой программного Обеспечения, Потеря информации	Сильное	Низкая	Копирование на съемный диск всей программной документации и хранение у руководителя программы

Цель данных рекомендаций по внедрению современных технологий подбора и отбора персонала в МАОУ «Средней общеобразовательной школы №10», и повышение эффективности технологии и для достижения положительного результата достигнуты. Поставленные задачи программы, реализованы. Ожидаемые результаты программы должны привести:

- К снижению текучести персонала;
- Повышению качественного состава;
- Улучшению подбора и отбора кадров;
- Создан исходный продукт программы:
- Минимальные критерии отбора;
- Специализированная анкета;

- План и вопросы для собеседования.

Выводы по второй главе

Практическая работа нашего исследования осуществлялась в рамках деятельности МАОУ «Средней общеобразовательной школе №10».

Юридический и фактический адрес МАОУ «СОШ №10» - 456913, Российская Федерация, Челябинская область, Сатка, микрорайон Западный, 1.

Образовательная организация осуществляет следующие виды деятельности:

- Оказывают бесплатные образовательные услуги;
- Обучение, воспитание и развитие учащихся;
- Выявление и развитие способностей учащихся;
- Консультация родителей по вопросам педагогики, общей и возрастной психологии, психологии семьи и образования;
- Разработка, апробация и внедрение новых образовательных программ;
- Организация досуга школьников, проведение культурно-массовых мероприятий;
- Организация и проведение научно-практических конференций и семинаров; медицинское обслуживание обучающихся.

Лебедева Марина Борисовна является директором МАОУ «СОШ №10».

Рассмотрим основные кадровые показатели МАОУ «СОШ №10»: в основном в организации работают женщины. Общее количество сотрудников 58 человек.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что технологии классического рекрутинга и прямого поиска при подборе и отборе персонала в МАОУ «СОШ №10» при реализации рекомендаций является эффективной.

Процесс подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ №10» до применения рекомендаций ограничивается проведением собеседования, что приводит к текучести персонала и малоквалифицированному кадровому составу. В связи с чем, в данной работе разработаны рекомендации по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10».

• **Рекомендация 1. Программа подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ № 10»:**

- Разработка минимальных критериев для подбора и отбора персонала.
- Разработка и внедрение специализированной анкеты для подбора и отбора персонала;
- Составление плана собеседования и примерных вопросов;
- Привлечение молодых специалистов на производственную практику и стажировку.

• **Рекомендация 2. Создание условий для обучения специалиста, по подбору и отбору персонала в МАОУ «СОШ № 10»:**

- Обучение специалиста отдела кадров и руководителя учреждения;

Для достижения поставленной цели в настоящем исследовании необходимо решить следующие **задачи исследования**:

9. Изучить состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.

10. Осуществить анализ процессов подбора и отбора персонала в организации.

11. Выявить современные технологии подбора и отбора персонала в организации.

12. Разработать рекомендаций по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10».

Реализация рекомендаций составляет 25 дней:

1 этап - подготовительный , 5 дней;

2 этап - основной, разработка и утверждение проектной документации, 15 дней;

3 этап - заключительный, 5 дней.

В разработке рекомендаций и реализации принимали участие: руководитель школы, заместитель директора, специалист отдела кадров, педагог – психолог, педагог организатор. Между которыми, распределены функциональные обязанности по разработке рекомендаций.

Разработка специализированной анкеты для отбора кандидатов обойдется организации в 3000 руб., разработка вопросов для собеседования – 1500 руб., обучение специалиста отдела кадров и руководителя – 6000 руб. Привлечение молодых специалистов (размещение объявлений в сети интернет) – 0 руб. Экономический эффект от предложенных мероприятий составит 11812.5 руб. Разработанные мероприятия, позволят снизить текучесть персонала, повысят качественный состав, помогут улучшить подбор и отбор персонала, приведут к снижению уровня безработицы в Саткинском районе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом параграфе первой главы теоретические аспекты современных технологий подбора и отбора персонала в организации нашего исследования мы рассмотрели состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента. Нами было выявлено, что

осуществлять управление персоналом сложно, поскольку люди чувствительны к предъявляемым требованиям и способны принимать решения самостоятельно. Реакция может оказаться непредсказуемой и, в результате, ситуация способна развиться до конфликта. Чтобы избежать этого, нужна, верно, организованная структура системы управления персоналом.

В ходе изучения научных работ- доктора экономических наук профессора Арнольда Яковлевича Кибанова мы выявили следующее:

Система управления персоналом – это объединение методов, различных приемов и технологий организации работы с кадрами. Персонал - личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий персонал.

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Подбор персонала – это процесс, с помощью которого организация привлекает заинтересованных специалистов, максимально соответствующих предъявленным требованиям. Как отмечает А. Я. Кибанов «с привлечения на работу начинается управление персоналом»

Отбор персонала - это вид управленческой деятельности, с помощью которой организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки.

Подбор и отбор персонала – одни из важнейших задач отдела кадров предприятия. Правильно организованные процессы позволят найти и трудоустроить подходящих сотрудников, а также сэкономить издержки работы HR-службы предприятия.

Во втором параграфе первой главы мы изучили вопросы, связанные с анализом процессов подбора и отбора персонала в организации.

Процессы подбора и отбор персонала - один из проблемных и, в то же время, один из самых необходимых процессов в жизни любой организации. Важная задача менеджера по персоналу или руководителя - оптимизировать эти процессы, сделать их максимально эффективными и низкочувствительными без потери качества.

Для определения оперативных целей подбора персонала необходима информация, полученная в ходе планирования потребностей организации в трудовых ресурсах.

В совокупности данная информация дает представление о потребности организации в трудовых ресурсах. Данная потребность описывается:

- формой и сроками привлечения специалистов в организацию;
- численным составом специалистов определенной категории;
- квалификационными требованиями к специалистам;
- сроками поиска специалистов;
- бюджетом на поиск специалистов;
- бюджетом на содержание и развитие специалистов.

На основании такой информации организация готовит годовой оперативный план подбора персонала в компанию. Уже, исходя из данного плана, составляется текущий план подбора специалиста на конкретную вакансию. Подбор специалиста для организации является многоступенчатым процессом.

В третьем параграфе первой главы мы рассмотрели современные технологии подбора и отбора персонала в организации.

В последнее время много говорится о том, что корни проблем большинства российских предприятий кроются в неэффективном управлении. Что же такое эффективное управление, каждое из предприятий,

сумевших адаптироваться к новым условиям, понимает по-своему. Каждый находит свои рычаги управления, реализует свои принципы менеджмента. Но до сих пор ценный опыт, выработанный каждым из предприятий, оставался только его опытом.

Мы выделили эффективные технологии подбора и отбора персонала в организацию:

Классический рекрутинг. Это способ подбора кандидатов на самые распространенные профессии. Как правило, сюда относятся специалисты линейного уровня. Сама технология заключается в верном описании открывшейся вакансии и размещении ее там, где это увидит как можно большее количество соискателей на вакантную должность. Основной упор в данном случае делается на тех, кто находится в активном поиске работы.

Executive Search (Прямой поиск). По данной технологии или методике подбирается персонал на средние или высшие должности – руководителя отделов, директора предприятий. Также ищутся специалисты редких профессий.

Executive Search, в отличие от рекрутинга, подразумевает активный поиск кандидатов, даже если они сейчас находятся в поиске работы. Это наиболее эффективная технология, часто используемая частными кадровыми и консалтинговыми агентствами.

Headhunting (Охота за головами). Такая технология является самой сложной и затратной. Headhunting предполагает «переманивание» конкретного специалиста в определенной области из одной организации в другую. Часто здесь не обойтись без услуг сторонних компаний, поскольку процесс переговоров довольно сложен и требует определенных навыков. В данном случае специалист определяется заказчиком. Им устанавливаются и все условия, на которые готова пойти компания ради профессионала.

Скрининг. Это самый быстрый и малобюджетный способ отбора соискателей. По этой технологии отбора персонала кандидат оценивается только по некоторым формальным признакам. Личностные качества и психологические особенности претендентов на должность не исследуются.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов:

- Предварительно интервью;
- Заполнение бланка заявления и анкеты;
- Тестирование;
- Диагностическое интервью (собеседование);
- Проверка рекомендаций и послужного списка;
- Медицинское обследование;
- Принятие окончательного решения.

И так, современные технологии подбора и отбора персонала в организацию зависит от многих факторов: состояние рынка труда, профиля вакансии, корпоративной культуры, организации, ее финансовых возможностей. При этом рекрутеры, как правило не останавливаются на какой-то одной технологии, а используют их в комплексе.

Практическая работа нашего исследования осуществлялась в рамках деятельности МАОУ «Средней общеобразовательной школе №10».

Юридический и фактический адрес МАОУ «СОШ №10» - 456913, Российская Федерация, Челябинская область, Сатка, микрорайон Западный, 1.

Образовательная организация осуществляет следующие виды деятельности:

- Оказывают бесплатные образовательные услуги;
- Обучение, воспитание и развитие учащихся;
- Выявление и развитие способностей учащихся;
- Консультация родителей по вопросам педагогики, общей и возрастной психологии, психологии семьи и образования;

- Разработка, апробация и внедрение новых образовательных программ;

- Организация досуга школьников, проведение культурно-массовых мероприятий;

- Организация и проведение научно-практических конференций и семинаров; медицинское обслуживание обучающихся.

Лебедева Марина Борисовна является директором МАОУ «СОШ №10».

Рассмотрим основные кадровые показатели МАОУ «СОШ №10»: в основном в организации работают женщины. Общее количество сотрудников 58 человек.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что технологии классического рекрутинга и прямого поиска при подборе и отборе персонала в МАОУ «СОШ №10» при реализации рекомендаций является эффективной.

Процесс подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ №10» до применения рекомендаций ограничивается проведением собеседования, что приводит к текучести персонала и малоквалифицированному кадровому составу. В связи с чем, в данной работе разработаны рекомендации по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10».

• Рекомендация 1. Программа подбора и отбора персонала в МАОУ «СОШ № 10»:

- Разработка минимальных критериев для подбора и отбора персонала.
- Разработка и внедрение специализированной анкеты для подбора и отбора персонала;
- Составление плана собеседования и примерных вопросов;

- Привлечение молодых специалистов на производственную практику и стажировку.

• **Рекомендация 2. Создание условий для обучения специалиста, по подбору и отбору персонала в МАОУ «СОШ № 10»:**

- Обучение специалиста отдела кадров и руководителя учреждения;

Для достижения поставленной цели в настоящем исследовании необходимо решить следующие **задачи исследования:**

13. Изучить состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.

14. Осуществить анализ процессов подбора и отбора персонала в организации.

15. Выявить современные технологии подбора и отбора персонала в организации.

16. Разработать рекомендаций по реализации современных технологий подбора и отбора персонала в Муниципальном автономном образовательном учреждении «Средняя образовательная школа №10».

Реализация рекомендаций составляет 25 дней:

1 этап - подготовительный, 5 дней;

2 этап - основной, разработка и утверждение проектной документации, 15 дней;

3 этап - заключительный, 5 дней.

В разработке рекомендаций и реализации принимали участие: руководитель школы, заместитель директора, специалист отдела кадров, педагог – психолог, педагог организатор. Между которыми, распределены функциональные обязанности по разработке рекомендаций.

Разработка специализированной анкеты для отбора кандидатов обойдется организации в 3000 руб., разработка вопросов для собеседования – 1500 руб., обучение специалиста отдела кадров и руководителя – 6000 руб. Привлечение молодых специалистов

(размещение объявлений в сети интернет) –0 руб. Экономический эффект от предложенных мероприятий составит 11812.5 руб. Разработанные мероприятия, позволят снизить текучесть персонала, повысят качественный состав, помогут улучшить подбор и отбор персонала, приведут к снижению уровня безработицы в Саткинском районе.

В ходе исследования цель достигнута, задачи реализованы, гипотеза подтвердилась.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «Современные технологии подбора персонала»[Электронный ресурс] // «Современные технологии подбора персонала» URL: <https://www.im-konsalting.ru> / (дата обращения: 27.12.2021).
2. Адамчук В.В. Экономика и социология труда , 2012. 367с
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб. : Питер, 2009.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, А.В. Аксенова и др. – М: ЮНИТИ, 2009. – 582 с.
5. Барнякова, А.В. Роль отбора персонала в управлении персоналом в организации / А.В. Барнякова//ScienceTime/ - 2014.№4 с. 20-23.
6. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб., 2003.
7. Боссиди Л., Чаран Р. Исполнение. Система достижения целей = Execution: The Discipline of Getting Things Done. - М. : "Альпина Паблишер", 2012.
8. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2011. 496 с.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала : Пособие по кадровой работе / В.Р.Веснин.–М.:Юристъ,2011. 496 с.
10. Волков В.Н. Проектирование процесса управление персонала // Директор школы. – 2012. – № 2. – С.33 – 39
11. Волкова, М. В. Найм и отбор сотрудников в организацию: особенности работы отдела по персоналу/ М. В. Волкова, Е. С. Ладыгина // Общество: 58 С. 81-85.– №3. – 2016. –экономика, политика, право.
12. Гаврилов, Д. В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Д. В. Гаврилов, Э. В. Бардасова // Вестник Казанского технологического университета. — 2017. — Т. 16. — N 3. — 270 С.

13. Герасимов, Е. С. Совершенствование отбора и подбора персонала на– № 4.– 2012. – предприятиях / Е. С. Герасимов // Микроэкономика.С.37-42.
14. Демарко Т. Deadline. Роман об управлении проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 345с.
15. Демененко, И. А. Сущность и этапы применения технологии прелиминаринг / И. А. Демененко, А. С. Анисимова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 3 (293). — С. 340-342. — URL: <https://moluch.ru/archive/293/66332/> (датаобращения: 07.12.2021).
16. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: изд. Бином. Лаборатория знаний, 2015. – 256 с.
17. Дубровина, Я. И. Кадровый потенциал муниципальной службы/ Я. И. Дубровина// Научные труды Северо-Западного института управления. – С.224-228.– №2.–2016.
18. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П.Егоршин.-4-еизд. - М.: НИЦИНФРА-М,2015. -352 с.
19. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М: «Экзамен», 2016. – 576 с.
20. Иванкевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж.М. Иванкевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2019. – 156 с.
21. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М., 1993.
22. Калимуллин Д.М., Саакян С.А. Управление персоналом в период организационных изменений // Основы экономики, управления и права №5 (5), 2017. - С. 83-85.
23. Кемп С. Управление проектами. Без мистики. – М.: Гиппо, 2017. 372с.

24. Кибанов А.Я. Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации // Концепт. - 2018. – Современные научные исследования. Выпуск 1. - С. 1-17.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Кноус, 2012. 349 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие/ А.Я. Кибанов, и. Б. Дуракова – м. : Инфра-М, 2010. 301 с.
27. Комкона О.С. Реорганизация предприятия. Управление персоналом в период реорганизации. - М., 2006.
28. Комментарий к трудовому кодексу Российской Федерации. - М., 2003.
29. Короткова Т.Л. Исследование систем управления / Т.Л. Короткова // Учебное пособие, - М., МИЭТ, 2005. – С. 12-21.
30. Магура М.И., КурбатовМ.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. - М., 2004.
31. Малёшин, В. Собеседование при приеме на работу/ В. Малёшин/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.careerbook.ru>, свободный.
32. Матвеева Ю. А., Коробкина М. А. Анализ нормативно-правовых основ технологий подбора, аттестации и обучения персонала в кадровых процессах организаций // Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. Т. 17. с. 14–18. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/46170.htm>.
33. Мордвин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика. - М., 2005.
34. Мордовин, С.К. Планирование, отбор и оценка персонала / Вкн: Мордовин, С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. – М.: ИНФРА-М,2010. -288 с.

35. Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №10» [Электронный ресурс] // Официальный сайт МАОУ «СОШ №10» URL: <http://www.educhel.ru> / (дата обращения: 25.11.2021).
36. Никифорова, Н.А. Краткий курс по управлению персоналом / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2018. - 128 с.
37. Новикова А. Подбор персонала: правильные решения // Менеджер по персоналу. – 2018. – № 3. – С.22-26.
38. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2018. 752с.
39. Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом. – М.: Сентябрь, 2017. – 208 с
40. Порядок привлечения и отбора персонала в организации [Электронный ресурс] // Профессиональный журнал руководителя «Генеральный директор» URL: <https://www.gd.ru/articles/10042-privlechenie-i-otbor-personala> / (дата обращения: 29.11.2021).
41. Проскурякова Н. Как повысить эффективность управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. №5. - С. 131-134.
42. Руднева Е.А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала // Народное образование. – 2012. – № 6. – С.135-141.
43. Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу: полное практическое руководство/ Н. Самоукина- Ростов н/Д: Феникс, 62 331 с.–2013.
44. Современные методы подбора персонала [Электронный ресурс] // «Коммерческий директор» Профессиональный журнал коммерсанта URL: <https://www.kom-dir.ru/article/3594-metody-podbora-personala> / (дата обращения: 27.11.2021).
45. Сорочайкин А.Н., Цлаф В.М. К построению общей теории управления персоналом // Вестник СамГУ. 2017. №1 (92). - С. 98-107.

46. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2016. 496с.
47. Тарановская С. Как выбрать наиболее эффективный метод отбора персонала? // Кадровое дело. – 2000. – № 9. – С.41-43.
48. Травин В.В. Основы персонального менеджмента. - М.: Дело, 1995.
49. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации"
50. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учеб. Для вузов / Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 370 с.
51. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах 214 с.– 2014.–и таблицах / Ю. В. Щербатых. – М.: КНОРУС.
52. Щукин В. Мотивация персонала. // Управление персоналом. - №12, 2000
53. Экономические и социальные проблемы России. Управление персоналом: поиск, отбор, оценка эффективности: Проблемно-тематический сборник. - М.: ИНИОН РАН, 2019. - 116 с.
54. Юрьева, Н. Профессиональный отбор. Виды профессионального отбора / Н. Юрьева / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.work.infopiter.ru/articles/profotbor.html> / (Дата обращения 30.11.2021).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Анкета «Оценка удовлетворенности сотрудников МАОУ «СОШ №10»

Уважаемые коллеги!

Просим Вас оценить уровень удовлетворенности работой в МАОУ «СОШ №10», ответив на вопросы данной анкеты. Анкета анонимная, результаты будут использованы в обобщенном виде.

1. Укажите, как долго вы работаете в МАОУ «СОШ №10» ?

- Менее 1 года.
- От 1 до 3 лет.
- Свыше 3 лет.

2. Укажите ваш пол?

- Мужской.
- Женский

3. Укажите ваш возраст?

- До 25 лет.
- 26-30 лет.
- 31-45 лет.
- 46-55 лет.
- Старше 55 лет.

4. Укажите вашу должность?

—

5. Оцените уровень вашей удовлетворенности следующим аспектам в МАОУ «СОШ№10», где 1 – абсолютно не удовлетворен, а 5 совершенно удовлетворен?

Аспекты	Оценка				
	1	2	3	4	5
Условия труда					
Работа в целом					
Отношение администрации					
Организация труда					
Карьерный рост					
Взаимоотношения в коллективе					
Престиж профессии					
Вид трудовой деятельности					
Размер заработной платы					

6. Что на Ваш взгляд нужно предпринять, чтобы повысить уровень Вашей удовлетворенности работой?

Спасибо за Ваши ответы и время, потраченное на заполнение анкеты!

Объявление о вакансии в МАОУ «Средняя общеобразовательная
школа №10»

**В МАОУ «СОШ №10» требуются учителя
физики, химии, немецкого языка**

*Рассматриваем учителей с минимальным опытом работы
Педагогическое или профильное образование.
Уверенный пользователь ПК, MS Office.*

Обязанности:

- Преподавание учебных дисциплин, организация учебной деятельности обучающихся по освоению учебных дисциплин;
- Педагогический контроль и оценка освоения образовательной программы в процессе промежуточной и итоговой аттестации;
- Разработка программно-методического обеспечения учебных дисциплин.

Требования:

- владение компьютерными технологиями;
- соответствие квалификационным требованиям, категория;
 - грамотная речь;
 - эмоциональная уравновешенность, самообладание;
 - владение классом.

Условия:

- предоставление жилья;
- кабинет с современным оборудованием.
 - Дружный коллектив

ЗП: ОКЛАД + ПРЕМИИ

Приложение 3

Анкета, при приеме на работу в МАОУ «Средняя общеобразовательная школа №10»

АНКЕТА					
<u>Внимание: анкета, заполненная не полностью или неразборчиво, рассматриваться не будет</u>					
Откуда Вы узнали о проходящем наборе					
На какую должность претендуете :					
Личные данные					
Фамилия		Имя	Отчество	Дата подачи анкеты	
Домашний адрес			Контактный адрес		
Контактный телефон			Телефон домашний		
Год рождения			День, месяц	Место рождения	
Семья Женат/замужем Разведен(а)		ФИО жены/мужа	Должность и место работы	Дети, пол/возраст	
Родственники Отец Мать		ФИО отца/матери	Должность и место работы		
Образование					
Тип учебног о заведени я	Срок обучения Начало/окончани е		Название Незаконченно е Законченное	Общественная деятельность	Специальност ь
	С	По			

	С	По			
	С	По			
Военная служба (Для мужчин)					
Действительная военная служба		Если не призывался, почему		Время службы	Военная специальность
В полном объеме				С	
Не в полном объеме				По	
Не призывался					
Наличие судимости ДА (Статья, пункт) _____ НЕТ					
РОДСТВЕННИКИ И ЗНАКОМЫЕ, РАБОТАЮЩИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ					
ФИО					
Должность					
Подавали ли Вы уже Анкету в организацию ДА / НЕТ					
ОПЫТ РАБОТЫ (три места работы, начиная с последнего)					
Период работы спо		Название предприятия		Занимаемая должность	
Краткая характеристика деятельности. Ваши достижения:		Количество подчиненных		Среднемесячная зарплата	
Причины ухода:					
Период работы спо		Название предприятия		Занимаемая должность	
Краткая характеристика деятельности. Ваши достижения:		Количество подчиненных		Среднемесячная зарплата	
Причины ухода:					
Период работы		Название предприятия		Занимаемая	

спо		должность
Краткая характеристика деятельности. Ваши достижения:	Количество подчиненных	Среднемесячная зарплата
Причины ухода:		
Водительское удостоверение:	Категория:	Водительский стаж:
Знание компьютера:	DOC, Windows, Word, Excel, Access, PowerPoint	Другие программы:
Иностранный язык:	Английский Другой:	Знание 12345
Увлечения		
Возможен ли ненормированный рабочий день? ДА / НЕТ		
Когда Вы можете приступить к работе?		
Есть ли у Вас личный автомобиль? ДА/НЕТ		
Марка _____ Год выпуска		
Min. заработная плата, с которой Вы готовы начать работу _____ руб.		
Рекомендатели:		
ФИО	Место работы/должность	Телефон служебный/домашний
ФИО	Место работы/должность	Телефон служебный/домашний
ФИО	Место работы/должность	Телефон служебный/домашний

<u>Ответьте на предложенные вопросы. Отвечать следует на все пункты, даже если данное утверждение к Вам не относится</u>					
	Почти всегда	Часто	Иногда	Почти никогда	Никогда
Вы едите, по крайней мере, одно горячее блюдо в день					
Вы спите 7-8 часов, по крайней мере, четыре раза в неделю					
Вы постоянно чувствуете любовь других и отдаете свою любовь взамен					
В пределах 50 км у Вас есть хотя бы один человек на кого Вы можете положиться					
Вы упражняетесь до пота хотя бы два раза в неделю					
Вы выкуриваете меньше половины пачки сигарет в день					
За неделю Вы потребляете не больше 5 рюмок алкогольных напитков					
Ваш вес соответствует Вашему росту					
Ваш доход полностью удовлетворяет Ваши основные					

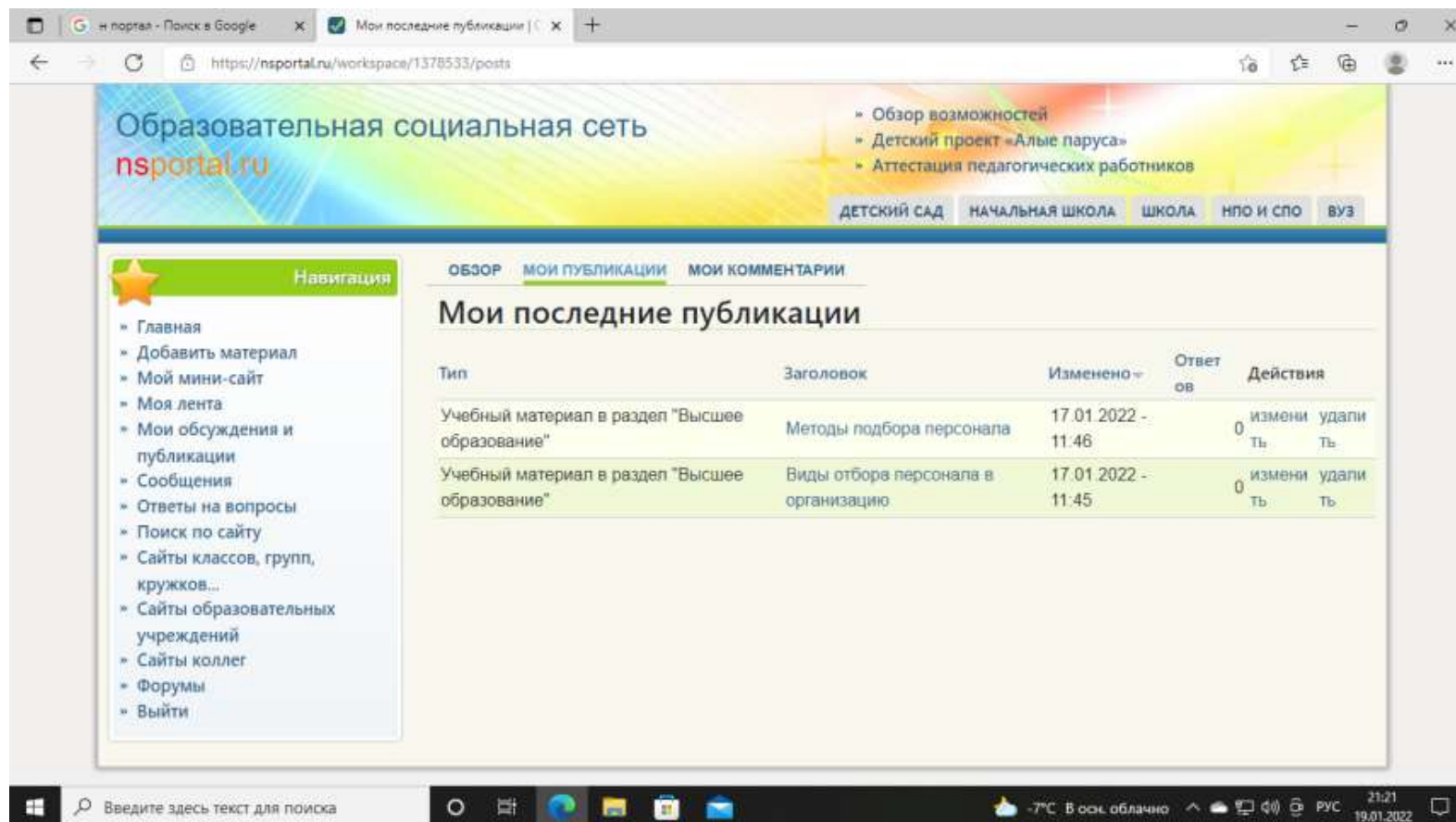
потребности					
Вас поддерживает Ваша вера					
Вы постоянно занимаетесь клубной или общественной деятельностью					
У Вас много друзей и знакомых					
У Вас есть один или два друга, которым Вы полностью доверяете					
Вы здоровы					
Вы можете открыто заявить о своих чувствах, когда Вы злы или обеспокоены чем-либо					
Вы регулярно обсуждаете с людьми, с которыми живете, Ваши домашние проблемы					
Вы делаете что-то только ради шутки, хотя бы раз в неделю					
Вы можете организовать Ваше время эффективно					
За день Вы потребляете не более трех чашек кофе, чая или других содержащих кофеин напитков					
У Вас есть немного времени для себя в течение каждого дня					

Вам предлагается ответить на ряд утверждений, касающихся чувств, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте высказывания и решите, испытывали ли Вы нечто подобное. Если у Вас никогда не возникало подобного чувства, поставьте галочку или крестик в бланке ответов в колонке «никогда» напротив порядкового номера утверждения. Если у Вас подобное чувство присутствует постоянно, то поставьте галочку или крестик в бланке ответов в колонке «обычно», а также в соответствии с ответами «редко», и «часто». Отвечайте как можно быстрее. Постарайтесь долго не задумываться над выбором ответа.

	Никогд а	Обычн о	Редко	Часто
1. Я легко раздражаюсь.				
2. Думаю, что работаю лишь потому, что надо где-то работать.				
3. Меня беспокоит, что думают коллеги о моей работе.				
4. Я чувствую, что у меня нет никаких эмоциональных сил, вникать в чужие проблемы.				
5. Меня мучает бессонница.				
6. Думаю, что если бы представилась удачная возможность, я бы сменил место работы.				
7. Я работаю с большим напряжением.				
8. Моя работа приносит мне удовлетворение.				
9. Чувствую, что работа с людьми				

изматывает меня.				
10. Думаю, что моя работа важна.				
11. Я устаю от человеческих проблем, с решением которых сталкиваюсь на работе.				
12. Я доволен профессией, которую выбрал.				
13. Непонятливость моих коллег или учеников раздражает меня.				
14. Я эмоционально устаю на работе.				
15. Думаю, что не ошибся в выборе своей профессии.				
16. Я чувствую себя опустошенным и разбитым после рабочего дня.				
17. Чувствую, что получаю мало удовлетворения от достигнутых успехов на работе.				
18. Мне трудно устанавливать или поддерживать тесные контакты с коллегами по работе.				
19. Для меня важно преуспеть на работе.				
<u>Вся вышеуказанная мною информация является полной и достоверной.</u>				
<u>Я даю согласие на проверку предоставленных сведений</u>				
Подпись _____				

Статья «Виды отбора персонала в организации»



Виды отбора персонала в организации - Microsoft Word

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид

Вырезать Вставить Копировать Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 14

Ж К Ч ае x, x² Аа ab²

Шрифт

Абзац

Стили

Обычный Без инт... Заголово... Заголово... Название Подзагол... Слабое в...

Найти Заменить Выделить

Изменить стили

Редактирование

2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18

Зайнуллина Т.Р.
г. Самара

Виды отбора персонала в организации

Аннотация: в статье освещено главное ключевое направление, это виды отбора персонала в организацию.

Ключевые слова: виды отбора, психофизиологический, образовательный, медицинский и социально-психологический.

Отбор персонала может осуществляться по различным направлениям. Так, выделяют следующие виды отбора: психофизиологический, образовательный, медицинский и социально-психологический.

Виды профессионального отбора:

1. Медицинский отбор производится на основе медицинских процедур измерения уровня развития и сформированной организма человека и его отдельных функциональных систем. Медицинский отбор заключается в выявлении тех лиц, состояние здоровья и уровень физического развития которых позволяет успешно и в отведенные строго регламентированные сроки овладеть специальностью, для которой проводится отбор, а также надежно и эффективно работать по данной специальности в течение длительного времени без ущерба для здоровья.
2. Образовательный отбор позволяет оценить специальные знания у работника, развитость его конкретных умений и практических профессиональных навыков. Данный вид отбора направлен на выявление лиц, уровень знаний которых может обеспечить успешное обучение избранной профессии или непосредственное выполнение профессиональных обязанностей.
3. Социально-психологический отбор предназначен для определения социально обусловленных психологических свойств личности, моральных и нравственных качеств, которые отражают ее готовность и стремление

выполнять производственные задачи, профессиональные обязанности в любых условиях (в том числе и экстремальных). Необходимым для успешной работы человека в коллективе, а также способствуют проявлению чувства удовлетворенности своим трудом.

4. Психофизиологический отбор, являясь составной частью профессионального отбора. Его основная задача – определить состояние, степень развития совокупности тех психофизиологических, психических и личностных качеств и способностей личности, которые в наибольшей мере соответствуют требованиям вакантной должности.

Библиографический список

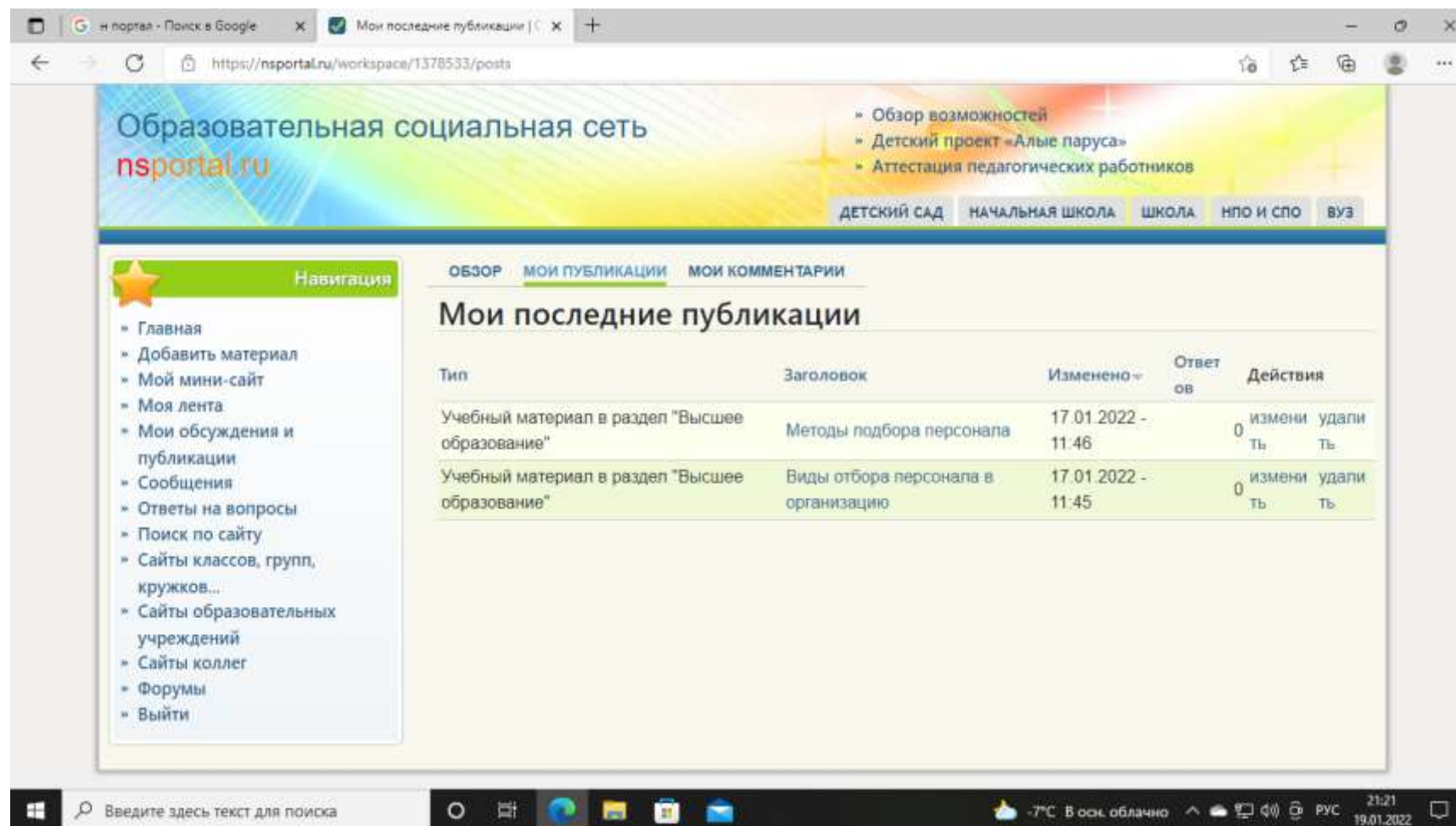
1. Юрьева, Н. Профессиональный отбор. Виды профессионального отбора/ Н. Юрьева/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.work.informer.ru/articles/profofobor.html>, свободный.

Страница: 1 из 2 Число слов: 256 Русский (Россия)

Введите здесь текст для поиска

-5°C Облачно 12:27 20.01.2022

Статья «Методы подбора персонала»



Методы подбора персонала - Microsoft Word

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид

Вырезать Копировать Вставить Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 14

Шрифт

Абзац

Стили

Найти Заменить Выделить Редактирование

Зайнуллина Л.Р.
Савва

МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

Аннотация: в статье освещено главное ключевое направление, это методы подбора персонала в организацию.

Ключевые слова: методы, подбор, организация, средства подбора.

Для эффективной и прибыльной работы организации требуются качественные методы подбора персонала.

Поэтому для того чтобы политика организации в области подбора и отбора персонала была эффективной, а работники полностью подходили по своим профессиональным, деловым и личностным качествам установленным требованиям, необходим комплексный подход. Не существует единого оптимального метода на все случаи жизни. Нужно владеть всем имеющимся арсеналом поиска нужных работников и использовать его в зависимости от конкретной задачи.

Методы подбора персонала могут быть активными и пассивными, а источники привлечения кадров - внешними и внутренними. Активные методы подбора - к ним обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего - это вербовка персонала, т.е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы.

Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществлять набор (вербовку) кадров. Выше

перечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, в том числе строительных.

К пассивным методам подбора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, уровня, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда.

К средствам внешнего подбора, которые чаще всего применяются, относятся:

1. Реклама в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе и профессиональных журналах.
2. Выезд специалистов по персоналу в учебные заведения.
3. Рекламные объявления на улице.
4. Государственные агентства занятости.
5. Рекрутинговые агентства.
6. Знакомые, друзья, родственники.
7. Интернет.
8. «Переманивание» сотрудников других компаний.
9. Взятие «в аренду» работника другой компании.

Немалая часть организаций предпочитают проводить подбор кадров на вакантные должности в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность и улучшает моральный климат.

Но в любом случае выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе.

Библиографический список

1. Дружинин Е. Отбор персонала организации связь приму социологии //
2. Управление персоналом - 2003 - № 10 - С. 12-21.
- Масуда М.И. Поиск и отбор персонала - М. ИНФРА-М, 2003.

Страница: 2 из 2 Число слов: 423 Русский (Россия) 50%

Введите здесь текст для поиска

-5°C Облачно 12:27 20.01.2022