



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

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДБОРА И ОТБОРА
ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РАЕИ-кода НА ПРЕДПРИЯТИИ**

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

Проверка на объем заимствований:

69,4 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«18» августа 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнила:

студент группы ЗФ-509-114-5-1Рад

Шестакова Алена Николаевна Шестакова

Научный руководитель:

д.ф.н. проф

Иванова Ольга Эрнстовна Иванова

Челябинск

2022

Оглавление

Введение	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОТБОРА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РАЕИ-КОДА	6
1.1. Понятия и сущность отбора и подбора персонала	6
1.2. Технологии подбора и отбора персонала	13
1.3. Организация подбора и отбора на основе РАЕИ-кода	23
Выводы по первой главе	35
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ НА ОСНОВЕ РАЕИ - КОДА	38
2.1. Анализ базы исследования	38
2.2. Анализ действующей системы отбора персонала в УФПС Свердловской области	45
2.3. Рекомендации по отбору персонала в УФПС Свердловской области на основе РАЕИ- кода	59
Выводы по второй главе	70
Заключение	73
Список использованных источников	75
Приложения	79

Введение

Актуальность исследования. В настоящее время кадры играют огромную роль в развитие любого предприятия, в его конкурентоспособности. В условиях рыночной конкуренции актуальность отбора персонала и последующая их адаптация стали одним из главнейших факторов, определяющих выживание и экономическое положение предприятий. Отбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка обходится слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом, которым может владеть управляющий персонал. Именно люди создают или разрушают организацию, люди, которые производят и поставляют изделия, осуществляют техническое обслуживание. Человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышения квалификации, создание благоприятных условий деятельности – как особый вид инвестиции. Тема выпускной квалификационной работы актуальна, так как от того как правильно отобрать кадры зависит насколько эффективен будет работник на той или иной должности.

Степень научной разработанности проблемы. Для рассматриваемой темы значение имеют идеи классиков социологии: М. Вебера, Т. Парсонса, Р. Мертона, Д. Смелзера и классиков менеджмента, представителей управленческих школ и подходов XX и XXI веков:

- Школы научного управления и административной школы: Ф. Тейлора, Г. Форда, Г. Гантта, Л. Гилбрет, которые впервые обосновали важность отбора персонала в организациях, необходимость его технологизации и профессионализации;

- Школы административного управления: А. Файоля, Л. Гьюлика, Л. Урвика, заслуга которых состоит в выделении в системе управленческих функций особой функции укомплектования штата, понимаемой как работа с

личным составом, отбор и подготовка кадров и создание необходимых условий для их трудовой деятельности;

• Школы человеческих отношений и науки о поведении: Э. Мейо, М.П. Фоллет, Г. Мюнстенберга, Д. Макгрегора, К. Арджилиса, Р. Лайкерта,

Объект исследования – система подбора и отбора персонала.

Предметом исследования технологии подбора и отбора персонала на предприятии.

Цель выпускной квалификационной работы: совершенствование системы подбора и отбора персонала предприятия на основе РАЕИ- кода.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи исследования:**

- изучить понятие и сущность отбора и подбора персонала;
- рассмотреть этапы отбора персонала и технологии подбора и отбора персонала;
- произвести анализ системы подбора и отбора персонала на предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы подбора и отбора персонала промышленного предприятия на основе РАЕИ- кода (на примере УФПС Свердловской области).

Практическая значимость данной работы заключается в том, что предложенная система подбора и отбора персонала на основе РАЕИ- кода может использоваться в практике на предприятии УФПС Свердловской области.

Методы исследования. При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: количественный и качественный анализ персонала организации, метод индексного анализа, наблюдение, опрос, горизонтальный и вертикальный анализ кадрового состава.

Базой исследования является УФПС Свердловской области. адрес: ул. Луначарского, 134-б, Екатеринбург, Свердловская обл., Россия, почтовый индекс 620110.

Информационная база исследования. В качестве информационной базы исследования использовались работы отечественных и зарубежных авторов. Так же при написании работы использовались отчеты предприятия, устав и документы управления кадров предприятия.

Структура исследования. Структура выпускной квалификационной работы соответствует логике исследования и включает введение, две главы, заключение и список использованных источников.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОТБОРА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РАЕИ-КОДА

1.1. Понятия и сущность отбора и подбора персонала

Для любого предприятия в процессе его деятельности актуальным остаётся вопрос подбора и отбора персонала на вакантные должности, планирование развития предприятия с учётом необходимости новых специалистов.

Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Различают понятия «отбор» и «подбор кадров». Отбор персонала - это процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников.

Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора подбора, расширение сферы деятельности организации.

Подбор персонала - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей,

поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Отбор работников надо проводить достаточно тщательно, поскольку качество людских ресурсов во многом определяет возможности и эффективность последующего использования.

Дятлов В.А., Травин В.В. [35] своей работе «Основы кадрового менеджмента» дают следующее определение отбора персонала:

Отбор персонала - часть процесса подбора персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность (общепринятая трактовка термина). Отбор персонала, как уже отмечалось, осуществляется не только при найме работников, и поэтому в общем случае его следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определенных методов из общего числа работников, отвечающих этим критериям.

Отбор персонала является одним из наиболее ответственных этапов в кадровой работе. Сегодня ведущие специалисты по вопросам управления утверждают, что успех любого предприятия на 95% зависит от тех, кто там работает.

Цена ошибки здесь чрезвычайно велика, причем как в моральном, так и в материальном отношении. С приходом неподходящего сотрудника может

ухудшаться морально-психологический климат коллектива, повышаться конфликтность между сотрудниками и текучесть кадров, возрастать неудовлетворенность работой и, как следствие, падать производительность труда. А это ведет к прямым материальным потерям, не говоря уже о средствах, потраченных на подбор и обучение, выплату заработной платы, компенсаций при увольнении неподходящего работника и затрат на подбор и обучение нового сотрудника вместо уволенного.

При планировании процесса отбора кадров следует учитывать как количественную, так и качественную потребность в кадрах.

Количественная потребность в кадрах – это потребность в определенном числе работников различных специальностей.

Качественная потребность в кадрах - это потребность в работниках определенных специальностей необходимого уровня квалификации.

В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности. В результате следует назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров.

Отбор производится в несколько этапов. На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнить требуемые функции. Круг претендентов максимально сужается и формируется резерв, с которым и производится в дальнейшем более тщательная работа (анализ анкет, резюме, характеристик, рекомендаций).

Основной целью подбора и отбора персонала является получение работников, наиболее хорошо подходящих под стандарты качества работы, выполняемой организацией. К этому также добавляются необходимость обеспечения удовлетворенности работников и полного раскрытия и использования их возможностей.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию этим требованиям придается большое значение.

Перед тем как нанять персонал следует изучить психологические и профессиональные качества работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Основными критериями подбора и отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Подбор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору и отбору персонала, являются:

- постановка четких целей организации
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей; наличие планирования

персонала, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

Другими словами – подбор и отбор персонала являются лишь частью работы любой организации в процессе управления коллективом, который, в свою очередь, лишь одно из звеньев целостной системы комплексных мероприятий в деятельности организации.

При подборе и отборе персонала следует иметь в виду три основные положения:

1. Подбор и отбор персонала не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; они должны быть увязаны с общим контекстом плана по персоналу и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

3. Полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Организация отбора персонала состоит:

1. Предварительная беседа. Крайне важный этап, который предшествует всему процессу отбора.

2. Заполнение бланка доверительных документов. В большинстве стран требуется печатное исполнение документа, в РФ – можно от руки. В содержании документа должна отражаться информация о личности, то есть

биографические данные, трудовые отношения, друзья (скажи мне кто твой друг и я скажу кто ты).

3. Беседа по найму - контактное общение с непосредственным представителем фирмы. Может происходить в 2-х направлениях (слабо формальном, по схеме). При первом способе могут существовать множество нюансов. Вопросы нестандартизированы, в некоторых случаях могут применяться методы давления.

4. Тесты по найму – дополнительная оценка нанимающихся. Суть этой оценки заключается в выявлении типичного поведения нанимающегося и оценки (прогнозе) будущего его поведения в конкретном коллективе.

5. Проверка рекомендаций и послужного списка.

6. Медицинский осмотр – необходимо подтверждение психологического и физического здоровья.

7. Принятие решений – представляет пакет документов. При отказе принятия на работу необходимо требовать его возвращения. При принятии на работу – подписание трудового контракта.

Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

- выбор наиболее подходящих для организации работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

Найм персонала включает:

1. Заключение контракта в 2-х экземплярах (содержит подпись руководителя и работника, печать).

2. Срок трудового договора:

- на время выполнения определенной работы;
- на определенный срок (от 1 года до 5 лет);
- на неопределенный срок.

3. В контракте должна быть оговорена пауза между наймом и отбором.

Испытание не может назначаться для:

- лиц менее 18 лет;
- молодые работники (окончившие ПТУ), молодые специалисты (окончившие ВУЗ) – действует 2 года после окончания;
- при переводе;
- инвалидов;
- испытательный срок не может превышать 3 месяца.

4. По контракту администрация не имеет права привлекать вас к работе, несоответствующей указанной в контракте.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами -- важнейший фактор своевременности выполнения заданий по объему производства, соблюдения сроков, предусмотренных контрактными обязательствами. Обеспеченность необходимыми кадрами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с показателями бюджета трудовых ресурсов.

1.2. Технологии подбора и отбора персонала

От того, как проведен набор и как отобраны люди для работы в организации, зависит последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

У руководства службы управления персоналом сразу возникает вопрос: где искать необходимых работников, как информировать их об имеющихся рабочих местах? Выбор же способа набора кадров зависит: от кадровой политики руководства организации, от финансового состояния организации, от специфики организации (научно-исследовательская, образовательная деятельность), от типа организационной культуры, от структуры потребности в кадрах и прочих факторов.

Существуют два возможных источника подбора: внутренний и внешний.

Внутренние источники для замещения вакантных должностей подразумевают использование внутренних кадровых ресурсов организации для замещения вакантных должностей.

Внутренние источники - это люди, работающие в организации. Считается, что использование внутренних источников улучшает заинтересованность персонала, моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, усиливает привязанность работников к ней. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют, так называемые, матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять

немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т.д.).

Наиболее эффективным будет сначала использование возможностей внутреннего конкурса, а в случае отрицательного результата использование внешних источников подбора требуемых специалистов.

У использования внутреннего источника формирования персонала, есть свои преимущества. Во-первых, мы лучше знаем своих работников, во-вторых, они уже адаптированы к организации, а в-третьих, нельзя не учитывать профессиональный феномен (желание каждого работника продвигаться по служебной лестнице). И если организация не предоставит своим сотрудникам такой возможности, то лучшие уйдут.

Преимущества внутренних источников поиска:

- появление шансов для служебного роста; Низкие затраты на привлечение кадров;

- претендентов на должность хорошо знают в организации;

- претендент на должность знает данную организацию;

- сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в организации;

- освобождение должности для роста молодых кадров;

- быстрое заполнение штатной единицы без длительной адаптации;

- прозрачность кадровой политики;

- высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации;

- возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;

- появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров;

- рост производительности труда;

- решается проблема занятости собственных кадров;

- повышения мотивации, степени удовлетворенности трудом.

Недостатки внутренних источников поиска:

- ограничение возможности для выбора кадров;
- возможны напряженность или соперничество в коллективе;
- появление панибратства при решении деловых вопросов;
- нежелание отказать сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации;
- снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя так, как автоматически преемником является заместитель руководителя;
- количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах;
- удовлетворяется потребность только качественная, но через подготовку и повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания, или резерва), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Выделяют следующие способы формирования персонала из внешних источников.

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для подбора людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Кадровые агентства. Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистах может быть дана "гарантия", которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Преимущества внешнего источника поиска:

- более широкие возможности выбора;
- появление новых импульсов для развития организации;
- новый человек, как правило, легко добивается признания;
- прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах;
- меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.

Недостатки внешнего источника поиска:

- более высокие затраты на привлечение кадров;
- высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны способствует текучести кадров;

- ухудшается климат в организации среди давно работающих;
- высокая степень риска при прохождении испытательного срока;
- плохое знание организации, длительный период адаптации.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации.

Альтернативой найму являются:

1. Сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;

Альтернативой найму может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых сотрудников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом. Хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма.

2. Структурная реорганизация или использование новых схем производства;

3. Временный наём;

Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии. Обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о дальнейшем продвижении по службе.

Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы.

Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает эффективной работе организации.

В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, - добирая персонал по мере

увеличения объемов деятельности. Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели - обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе).

Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

Чрезвычайно актуальным и эффективным способом подбора кандидатов на вакантную должность в настоящее время является размещение информации о кандидатах на сайте компании. Эффективен он потому, что сайт компании посещают, во-первых, профессионалы, умелые пользователи сети Internet, во-вторых, специалисты, мечтающие работать в этой организации или осведомленные о деятельности конкретного предприятия и отрасли экономики, обладающие специфическими и необходимыми именно в этой отрасли знаниями и навыками.

Вообще сегодня компании, которые находили до сих пор сотрудников через знакомых, использовали связи, иногда давали объявления в газету, сейчас все чаще обращаются к Internet. Интернет позволяет быстрее закрыть вакансию, чем это можно сделать при помощи печатных средств массовой информации и кадровых агентств.

Отбор персонала – это двусторонний процесс. Не только работодатель выбирает работника, но и работник выбирает работодателя. Процесс подбора сотрудников есть процесс согласования интересов работодателя и работника.

В прошлом отбор персонала на Западе (а на некоторых предприятиях России и сегодня) считался достаточно простым делом. Начальник лично

беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией или рекомендацией вышестоящего начальства. Однако, начиная с 60-х годов XX века создавались различные формы и методы этой процедуры, повышалась её эффективность.

Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступень часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Конечно, многие организации реализуют эту процедуру в различном объёме, исключая или, добавляя какие-либо методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов:

- предварительное интервью;
- заполнение бланка заявления и анкеты;
- тестирование;
- диагностическое интервью (собеседование);
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинское обследование;
- принятие окончательного решения;
- предварительное интервью.

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 живёт в другом городе).

Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее

состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, членство в организациях, ближайшая возможная дата выхода на работу.

2. 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 сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора.

3. 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.

4. Диагностическое интервью (собеседование).

Научись слушать, и ты сможешь извлечь пользу даже от тех, кто говорит плохо.

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.

5. 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.

6. 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 подбора 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.

7. 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.

1.3. Организация подбора и отбора на основе РАЕІ-кода

АЕІ-код (код Адизеса) - аббревиатура, составленная из 4 английских слов (producing, administrating, entrepreneuring, integrating) характеризующая четыре главных потребности любой организации, и соответственно главные виды деятельности организации, необходимые для достижения поставленных целей.

Когда все четыре роли исполняются правильно, организация остается результативной и эффективной как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. В следующих разделах мы детально рассмотрим каждый из четырех стилей управления РАЕІ.

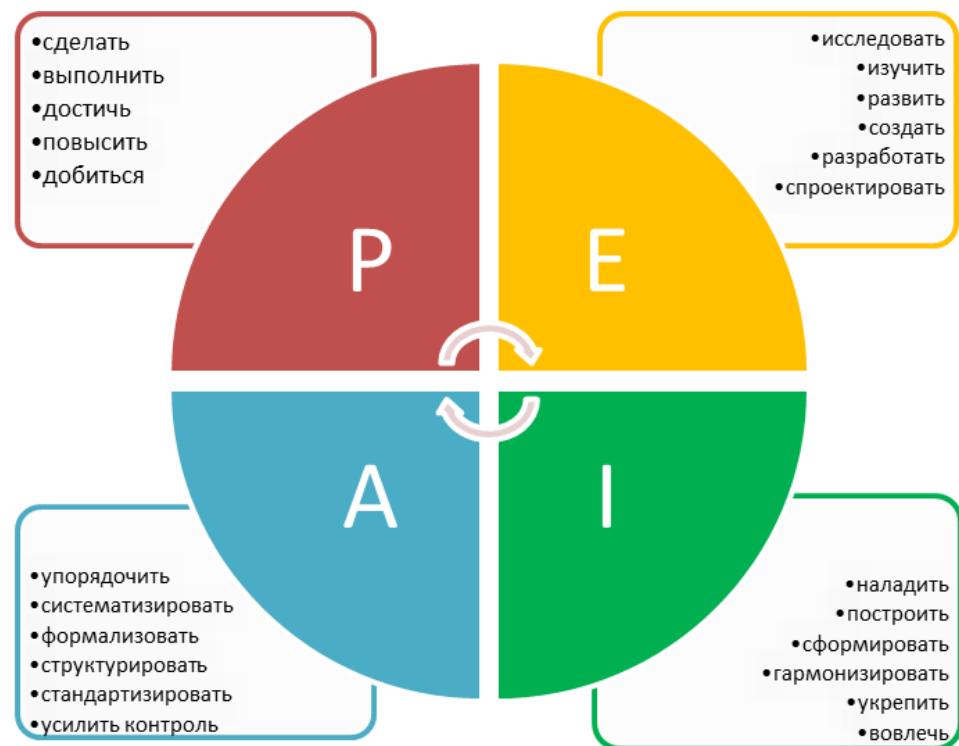


Рисунок 1 – Четыре главных потребности любой организации

(P) Производство результатов

Первая роль в управлении связана со способностью производить результаты. Она требует быстрых и решительных действий, основанных на знании технологий и способности к смелым действиям по реализации. Суть этой роли заключается в вопросе «Что должно быть сделано?». Производство результатов требует подтверждения того, что работа выполнена и задача

завершена. Благодаря исполнению этой роли организация становится результативной в краткосрочной перспективе.

Основные характеристики людей, предрасположенных к (Р) – роли:

- Ориентированы на достижение результата.
- Трудолюбивы и продуктивны.
- Прагматичны.
- Предрасположены к действию больше, чем к размышлениям и анализу.
- Нетерпеливы.
- Их девиз: «Хочешь попасть в цель – сначала выстрели».
- Компетентны.
- При плохом исполнении роль может приводить к следующим проблемам.
 - Смещение понятий качества и количества.
 - Трудоголизм, непрестанная суета, интенсивная деятельность в ошибочном направлении.
 - Сильный дисбаланс между работой и семьей.
 - Трудности с делегированием своих полномочий.
 - Конфликты с другими из-за пренебрежения их чувствами.

(А) Администрирование

Чтобы организация оставалась эффективной в краткосрочный период, ей необходим администратор. Эта функция обеспечивает организации эффективное исполнение ее миссии. Она включает в себя координирование, распределение обязанностей, отслеживание процесса, контроль и руководство. Недостаточно удовлетворительно исполнять (А) – роль.

В ее отсутствие работа компании будет крайне неорганизованной. (А) – роль заключается в систематизации процесса и выработке необходимых правил и порядка действий, следуя которым организация смогла бы извлечь выгоду из своего опыта и накопленных знаний, избежав таким образом

неэффективной работы. Руководитель, способный проанализировать успехи, сможет их систематизировать и воспроизводить. Ресурсы не станут разбрасываться на бесполезную и избыточную деятельность. Не будет тратиться время на попытки снова разработать инструкции или структуры, если они уже существуют.

Основные характеристики людей, предрасположенных к (А) – роли:

- Всегда следуют букве закона.
- Уделяют внимание деталям.
- Методичны и организованны.
- Способны предвидеть проблемы, которые влечет за собой идея.
- Мыслят линейно и логически.
- Любят подсчеты и цифры.
- Консервативны.
- Стремятся к управлению другими людьми.
- При плохом исполнении роль может приводить к следующим проблемам.
 - Форме придается больше значения, чем смыслу деятельности.
 - Утрачивается перспектива и общее представление о происходящем.
 - Происходит перегруженность бюрократическими формальностями: слишком много времени тратится на административные мелочи.
 - Доминирует неукоснительная приверженность порядку и правилам.
 - Пропадает способность к действию из-за чрезмерной склонности к анализу.
 - Исчезает харизма.
 - Появляются косность, неуживчивость.

– Излишне акцентируется эффективность, что губительно для результатов.

(Е) Предпринимательство

Предпринимательство обеспечивает организации результативность в долгосрочной перспективе. Оно определяет направление, которое организация должна избрать, чтоб достигнуть желаемого изменения. В рамках этой роли осуществляется прогноз направлений и разработка стратегий для адаптации организации в бурно и непрестанно меняющейся среде. Деятельность (Е) – роли требует творческого подхода и гибкости мышления. Также она требует готовности рисковать и быть проактивным. Поэтому, чтобы быть успешным предпринимателем, руководитель должен хорошо справляться с (Р) – ролью – быть хорошим производителем результатов. Недостаточно быть изобретательным, необходимо сосредоточиться на действии и достижении результатов.

Основные характеристики людей, предрасположенных к (Е) – роли.

- Фантазеры, способные представить себе новые направления.
- Творческие личности, склонны к новаторству.
- Проактивные.
- Мыслят цельными образами, не терпят мелких деталей.
- Стремятся к переменам.
- Энтузиасты, способные вдохновлять других.
- Ищут возможности и шансы.
- Харизматичные.
- Независимые.
- Нуждаются в свободе мыслей и действий.
- При плохом исполнении роль может приводить к следующим проблемам.
- Непоследовательная, слабая реализация.
- Череда подъемов и спадов энтузиазма.

- Склонность приниматься за работу в последнюю минуту.
- Хаотичность графика, нарушение установленных планов.
- Низкая результативность, стремление все попробовать, метание среди многочисленных идей и возможностей.

(I) Интеграция

Интеграция обеспечивает организации эффективность в долгосрочной перспективе. При выстраивании атмосферы и системы ценностей в коллективе функция этой роли – обеспечить совместную работу людей в команде, а не по отдельности. Интеграция требует умения сплотить людей, несмотря на их различия в способностях, точках зрения, стилях и личных интересах. Эффективный интегратор способен заместить механические взаимоотношения в организации, где каждый борется сам за себя, органическими. Эта роль необходима для преобразования взаимосвязей ради продуктивного решения конфликтов и внутривнутриполитических процессов, которые иначе могли бы разрушить организацию. Степень продуктивности работника, его идентификация с организацией и удовлетворенность работой сильно зависят от текущего «интегративного» стиля управления организацией.

Основные характеристики людей, предрасположенных к (I) – роли.

- Умеют выявить лидера.
- Способны поддерживать атмосферу взаимного доверия и уважения.
- Умеют выслушать.
- Могут примирять людей и разрешать конфликты, снижать напряженность.
- Обладают способностью к эмпатии и установлению межличностных взаимоотношений без проявлений чрезмерной эмоциональности и панибратства.
- Рассудительны, справедливы, готовы оказать поддержку.

– При плохом исполнении роль может приводить к следующим проблемам.

– Заикленность на динамике межличностных отношений и упущение из вида задач и целей.

– Избегание конфликтов ради иллюзии согласия, иногда ценой тяжелых и длительных последствий.

– Все принимающий, уклончивый, без выраженной позиции, всем угождающий стиль поведения.

– Повышенная чувствительность к отказу.

– Ролевые конфликты

Внимательно приглядевшись к четырем ролям РАЕІ, вы обнаружите, что они конфликтуют друг с другом. Это не означает, что различные роли взаимоисключают друг друга. Просто, если руководитель прекрасно справляется с одной ролью, другие ему даются с трудом.

Рассмотрим примеры.

Те, кто хорош в (Е) – роли, хотят перемен. Это вступает в противоречие с (А) – ролью, требующей контроля и консервативности.

Те, кто склонен к (Р) – роли, отставляют в сторону чувства, сосредотачиваясь на цели, и упускают межличностные аспекты взаимодействия. Это автоматически ведет к ущемлению (І) – роли.

Исполнители (Е) – роли хотят постоянных новшеств, и их мысли направлены на долгосрочную перспективу, что в свою очередь вступает в противоречие с качествами (Р) – роли, которая направлена на выполнении текущих процессов.

Чем больше вы стремитесь к систематизации и установлению правил (А), тем больше боитесь перемен и новшеств (Е), и наоборот.

Как видите, каждая роль действует в своем направлении, поэтому играть несколько ролей одновременно невозможно. И это ведет к следующему выводу.

Идеального руководителя не существует

Основываясь на том, что один человек не способен одновременно играть несколько ролей, мы начинаем понимать основную предпосылку методологии Адизеса: идеального руководителя, прекрасно справляющегося со всеми четырьмя функциями, нет и быть не может. Поэтому пытаться стать идеальным руководителем бессмысленно. Неважно, в скольких семинарах вы участвовали и сколько у вас степеней по бизнес-администрированию. В каких бы престижнейших университетах вы их ни получали, вы не сможете стать идеальным управленцем, преуспевающим во всех ролях сразу. Помните героя рекламы авиакомпания в начале книги? Его не существует. Он появляется только в голливудских, западных стереотипах об образе успешного руководителя. Это иллюзия.

Поняв это, мы можем обратиться к определениям понятий «руководитель» и «лидер», установленным в методологии РАЕІ.

Руководители и лидеры

Согласно обозначениям, принятым в РАЕІ, лицо, преуспевающее в некоторой роли, обозначается заглавной буквой, строчной буквой отмечаются те, кто справляется с ролью удовлетворительно, а те, кто вообще не справляется с ролью, отмечаются прочерком. Таким образом, если человек преуспевает как предприниматель, он получает заглавную букву (E).

Если он минимально справляется с этой ролью, он получает строчную букву (e), а если вовсе не способен быть предпринимателем, он получает прочерк (-). Такой же способ оценки используется для всех остальных ролей.

Следуя правилам РАЕІ, чтобы называться руководителем, необходимо хорошо исполнять одну-две (изредка три) роли и удовлетворительно справляться с остальными. Это значит, что в коде руководителя не должно быть «пробелов». Если в коде оказался прочерк, то перед нами плохой руководитель. Его неспособность исполнять роль (или несколько ролей) на минимальном уровне делает его несостоятельным.

Чтобы оказаться лидером, необходимо преуспеть в роли интегратора (I) и одной-двух других ролях (и, конечно, обойтись без прочерков в коде).

Хотя в этой книге четыре роли РАЕІ используются в качестве руководства по выработке стиля для эннеатипов, ниже приведены примеры, дающие представление о том, как в методологии Адизеса сочетание различных ролей и качество их исполнения порождают разные стили руководства. Например.

РаеІ. Лидер, преуспевающий и в производстве результатов (Р), и в интеграции (І), который способен удовлетворительно справляться с администрированием (А) и предпринимательством (Е).

рАеІ. Лидер, преуспевающий и в администрировании (А), и в интеграции (І), который способен удовлетворительно справляться с производством результатов (Р) и предпринимательством (Е).

Раеі. Руководитель, преуспевающий в производстве результатов (Р) и удовлетворительно справляющийся с другими ролями. В его коде нет прочерков, однако, поскольку интеграция (І) не является его сильной стороной, он не может быть лидером, только руководителем.

раЕ-. Несостоявшийся руководитель. Несмотря на то что он прекрасно справляется с предпринимательством (Е), в его коде есть пробел. Он не способен исполнять роль интегратора (І) даже на минимальном уровне.

Возможные комбинации бесконечны. В любом случае помните: вы не найдете лидера, преуспевающего во всех четырех ролях, в чьем коде оказались бы одновременно одни заглавные буквы РАЕІ. (При необходимости преуспевающие люди способны справляться со всеми четырьмя ролями РАЕІ, но недолго и не со всеми сразу.) Итак, что же делать, если у компании нет возможности ни найти, ни подготовить идеального руководителя, а управлять компанией одному человеку слишком сложно? Необходимо создать взаимодополняющую команду, сочетающую различные стили руководства.

Взаимодополняющая команда

То, что идеального лидера не существует, и то, что нам нужна взаимодополняющая команда, не означает, что никто не руководит. Адизес

показывает это метафорически на примере кисти руки. Необходимы все пальцы руки, но большой важнее всего. Большой палец главенствует, поскольку только он может работать с другими. Лидер тот, кто способен объединять различия и сплотить команду несмотря на эти различия. Поскольку он преуспевает в (I) – роли, он объединяет людей, устанавливая культуру общения, основанную на взаимном доверии и уважении. Хорошего лидера делает не университет, где он учился, не то, что он имеет, не связи, а его человеческие качества.

Применимость РАЕI-ролей к эннеатипам

В задачи этой книги не входит развернутое представление теории управленческих стилей РАЕI Адизеса (на что потребовались бы многие тома) и перечисление многочисленных способов приложения этой теории. Теория описывает индивидуальный психологический профиль, типы ролей и связанных с ними задач, структуры организаций и динамику их жизненного цикла. Среди множества возможных приложений код РАЕI может быть использован для понимания внутригрупповой динамики, предсказания решений, анализа конфликтов, построения организационной архитектуры компаний и понимания политологии. Очевидно, что и теория управленческих стилей РАЕI, и возможности ее применения обширны.

Книга ограничивается демонстрацией некоторых ключевых функциональных аспектов теории РАЕI, которые могут пригодиться тем, кто применяет эннеаграммы для организационного консультирования. В частности, будет показано, как теория РАЕI может быть полезна пользователям эннеаграмм в структурировании проблем. Применение РАЕI с этой целью позволит пользователям эннеаграмм извлечь выгоду из более чем сорокалетнего исследования делового мира, лежащего в основе методологии Адизеса.

В этой книге мы рассмотрим приложение всех четырех стилей РАЕI к каждому из девяти эннеатипов. Как будет показано, отдельные эннеатипы предрасположены к некоторым из РАЕI-ролей. Некоторые функции каждого

стиля соответствуют тому или иному эннеатипу. Необходимо проверить каждый из них на склонность к (P), (A), (E) или (I).

Пример. Рассмотрим первый тип (реформатор).

Какая из ролей РАЕI преобладает у первого типа? Ответ – (A). Представители этого типа обеспокоены прежде всего проблемами, связанными с правилами, инструкциями и установленным порядком. Они следуют букве закона.

Какова следующая по значимости роль? Производство результатов (P). Они трудолюбивы, однако эта роль дополняет (A), поскольку их трудолюбие находится на службе у стремления делать все должным образом.

Какая из ролей им дается с трудом? Нестандартное мышление и творчество (E).

Какие из ролей могут исполняться этим типом при благоприятном раскладе и есть ли роли, которые ему не удаются (говоря в терминах Адизеса – есть ли в коде прочерк) при «включенном автопилоте»? При хорошем стечении обстоятельств у «единиц» не бывает прочерков и они прекрасно справятся с (I) – ролью. Из «единицы» может получиться прозорливый лидер. Но чем больше они действуют в режиме автопилота, тем больше появляется прочерков. Прежде всего у этого типа прочерки окажутся на местах (E) и (I).

Важное замечание: не забудьте, что ни один эннеатип не сможет полностью совпасть с ролями РАЕI. Эннеатипы в большей или меньшей степени подходят под характеристики РАЕI-роли, но абсолютного совпадения не бывает. Используя типологии, всегда полезно помнить о факторе преобладания: мы рассматриваем основные особенности, задачи и проблемы индивидуума.

Поскольку существует масса различных факторов, влияющих на стиль поведения человека, (в том числе культура, особенности бессознательного, детский опыт, уровень развития и степень зрелости), мы не стремимся к точному описанию личности. Для работы достаточно примерного, но достоверного описания.

Роли РАЕІ для развития эннеатипа

Эннеаграмма – это динамическая система, которая развивается как по горизонтали, так и по вертикали. Поскольку данные в системе описания типов не статичны, тип может развиваться в лучшую или худшую сторону по горизонтали (межтипное развитие за счет расширения своего типа заимствованием желаемых качеств у других типов) и вертикально (внутритипное развитие за счет усиления или ослабления качеств собственной природы). Эти измерения важно принимать во внимание, поскольку от уровня вертикального развития зависит способность каждого типа исполнять различные роли РАЕІ.

Продолжим изучение примера с первым типом (реформатор), предложенного выше: работая «на автомате», плохо справляющаяся с ролями «единица» столкнется с наибольшими трудностями при необходимости применить мозговой штурм, творческое мышление и воображение. Это значит, что ее внутренний предприниматель (Е) находится на низком, возможно даже нулевом, уровне. Эннеаграмма предлагает следующее решение для этого типа: обратиться к проекции в «семерку» (предводитель). (Взгляните на диаграмму: «единица» и «семерка» соединены стрелкой.) Предприимчивость (Е) свойственна «семеркам» в большей степени, чем другим типам. Воспользовавшись проекцией в «семерку», «единица» может перенять ее образ действий и научиться ее языку. Но при этом она не становится «семеркой». Эннеаграмма не стремится превратить «единицу» в то, чем она не является.

Эннеаграмма стремится не изменить ваш личный стиль, а обогатить его и повысить эффективность вашего общения при работе с другими. Проекция используется, чтобы несколько усилить способность к желаемой РАЕІ-роли, приспособив тип к исполнению всех четырех ролей на должном уровне.

Динамичное применение эннеаграмм помогает человеку развиваться и становиться более зрелым, и это, конечно, нелегкий процесс. Работать с эннеаграммами трудно. Процитируем Адизеса (2004):

Чтобы развиваться, люди должны забыть о том, в чем они сильны, и пытаться делать то, в чем слабы. Они должны рискнуть отправиться на неизведанную территорию, что может оказаться кошмаром, поскольку там спрятать наши слабости не получится. Люди с сильным страхом неудачи, особенно те, у кого слабые способности к интеграции (I), возможно, придут в ужас от такого рискованного шага. Лучше им ради них же самих воздержаться от руководящих должностей, ибо в таком случае радости в этом будет мало.

Рекомендации от Ицхака Адизеса

1. Соблюдайте дисциплину

Ваш успех определяется способностью работать более осмысленно и соблюдать дисциплину. Чаще переключайтесь с будущего на настоящее. Не «распыляйтесь» на несколько дел сразу. Решайте проблемы по мере их поступления. Определив первоочередную задачу, «ешьте слона по кусочкам».

Прежде, чем принимать решение, проработайте все детали. Помните, чтобы принять качественное решение, нужно время. Тише едешь – дальше будешь. В то же время не стоит затягивать с внедрением, поскольку упущенные возможности возврату не подлежат.

2. Четко выражайте свои мысли

Прежде, чем делиться с коллегами своими соображениями, упорядочьте свои мысли. Конкретизируйте, углубляйтесь в детали, последовательно излагайте информацию. Если ваши идеи не будут четко сформулированными, лаконичными и обоснованными, вас могут неправильно понять.

Ставьте задачи подчиненным? Будьте внимательны вдвойне. Если донесете информацию «размыто», в конечном итоге ваши ожидания от результата могут не оправдаться.

3. Избавьтесь от перфекционизма

Вы, как художник, который всегда не доволен своей работой: слишком заикливаетесь на совершенствовании, поэтому редко доводите дело до конца. Стремиться к лучшему – это похвально, но иногда такие усилия излишни и обходятся вашей организации слишком дорого (как по времени, так и финансам).

То же самое касается принятия решений. Решение проблемы должно быть приемлемым, т.е. таким, которое устраняет проблему, но вовсе не идеальным. Поэтому, чтобы оно не обошлось вам слишком дорого, старайтесь учитывать время и ресурсы, необходимые для его выполнения.

4. Уделяйте внимание интеграции

Чтобы стать настоящим лидером, больше внимания уделяйте интеграции. Умейте не только говорить, но и молчать. Будьте толерантны к мнению окружающих и достаточно терпеливы, чтобы внимательно выслушать их точку зрения, даже если она не совпадает с вашей. Прислушиваться – не значит поставить крест на своем мнении и делать то, что вам говорят. Откиньте предвзятость. Смотрите на тех, у кого можно поучиться – будь то босс, коллега или подчиненный.

Помните, чтобы достигать реальных результатов, требуется многообразие мнений. Поэтому важно не бояться разногласий: любое разногласие – это шанс развиваться и становиться лучше.

5. Не бойтесь критики

Не избегайте критики. Окружайте себя сильными личностями, которые не побоятся подвергнуть сомнениям ваши идеи. Это сыграет вам только на руку, поскольку разность мнений позволяет взглянуть на проблему гораздо шире и приобрести новые знания. Научитесь высказывать и принимать несогласие, не выражая неприязни к оппоненту, и тогда вы добьётесь исключительных результатов.

Выводы по первой главе

1. Наем на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.

2. Отбор персонала - часть процесса подбора персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность (общепринятая трактовка термина).

3. Основными критериями подбора и отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

4. Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

- выбор наиболее подходящих для организации работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

5. Существуют два возможных источника подбора: внутренний и внешний.

Внутренние источники - это люди, работающие в организации. Считается, что использование внутренних источников улучшает заинтересованность персонала, моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, усиливает привязанность работников к ней.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания, или резерва), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

б. Одним из современных подходов к подбору и отбору персонала стал Методология РАЕІ опирается на классификацию психотипов личности, которые сопоставляют с нуждами и функциями компании. По мнению Адизеса, каждый человек предрасположен выполнять определенную социальную роль. Это позволяет установить его тип личности и понять, каким образом он коммуницирует с окружающими. Пользуясь кодом РАЕІ можно определить степень выраженности той или иной роли сотрудника и их сочетание, а это, в свою очередь, позволяет понять, как будущий сотрудник будет взаимодействовать с коллективом, какие у него цели, принципы и амбиции, насколько он эффективен для компании, и соответствует ли ее потребностям. Согласно методу Ицхака Адизеса можно создать оптимальную команду и оценить эффективность исполнения сотрудником каждой из четырех ролей менеджера. Несомненным преимуществом методологии Адизеса является то, что она позволяет проанализировать не только сильные, но и слабые качества сотрудника. Такая особенность способствует тому, что можно наперед просчитать все риски и проблемы, которые могут возникнуть в рабочем процессе.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ НА ОСНОВЕ РАЕІ - КОДА

2.1. Анализ базы исследования

Управление федеральной почтовой связи Свердловской области - филиал ФГУП "Почта России" (УФПС Свердловской области) создано 16 июля 2003 года в результате полномасштабной реструктуризации федеральной почтовой службы России. Управление представляет региональный филиал федерального государственного унитарного предприятия "Почта России", созданного в результате Распоряжения правительства РФ от 5 сентября 2002 года.

Основные задачи развития федеральной почты России, реализуемые также в Свердловской области, содержат кардинальное изменение подхода к организации предоставления услуг, создание рыночно-ориентированной коммерческой структуры, что предусматривает проведение мероприятий по оптимизации сети почтовой связи, модернизации логистических, технических и технологических схем работы, реализации единой финансовой, маркетинговой и кадровой политики. Именно эти направления считаются стратегическим ориентирами развития свердловской почтовой службы.

Свердловская область является одним из крупнейших региональных филиалов "Почты России". УФПС Свердловской области объединяет 21 обособленных подразделения (почтамта), 916 стационарных отделений почтовой связи (в том числе в сельской местности 531), 4 пункта почтовой связи, 6 передвижных отделений почтовой связи. На территории области установлено 3391 почтовых ящиков, в том числе 1803 в сельской местности.

Филиал активно проводит комплекс мероприятий в сторону оптимизации структуры почтовой службы по Свердловской области. За

последние годы проведено укрупнение почтамтов с 48 до 21 без закрытия отделений почтовой связи. Вместе с тем не останавливаются работы по модернизации существующей сети ОПС и открытию новых отделений почтовой связи. На период с 2009 по 2011 год запланировано открытие 10 ОПС в новых микрорайонах.

Одной из тенденций развития почтовой службы является все большая универсализация работы отделений почтовой связи, предоставляющих населению и корпоративным клиентам свыше 50 услуг.

Организационная структура УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ является линейно-функциональной и показана на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ представляет собой сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую ее индивидуальность и специфику, важное место в этом занимает структура организации предприятия, посредством которой это взаимодействие осуществляется.

В процентном выражении образовательная структура коллектива выглядит так (рисунок 3):



Рисунок 3 – Образовательная структура персонала УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ в 2022 г.

На предприятии действует система переподготовки и повышения квалификации, т.е. на различные семинары, курса по повышению квалификации работники ходят за счет предприятия (финансирует). Повышение квалификации происходит исходя из:

- типа профессии, существуют профессии на предприятии на которых через определенный промежуток времени необходимо повышать квалификацию;
- руководитель подразделения понимает, что работнику для качественной работы необходимо повышать свою квалификацию;
- руководитель узнает об интересующем его семинаре из рекламы в газетах, журналах, телевидения (многие учебные заведения присылают письма с приглашением посетить их семинар) и понимает что ему это необходимо для дальнейшей качественной работы.

Если работник учится в высшем учебном заведении (получает профессию), то платит он сам за себя и на время сессии ему предоставляется отпуск без сохранения заработной платы.

Половозрастная структура коллектива практически соответствует норме, т.е. почти соблюдается соотношение мужчин 49,58% и женщин 50,42% (рисунок 4).

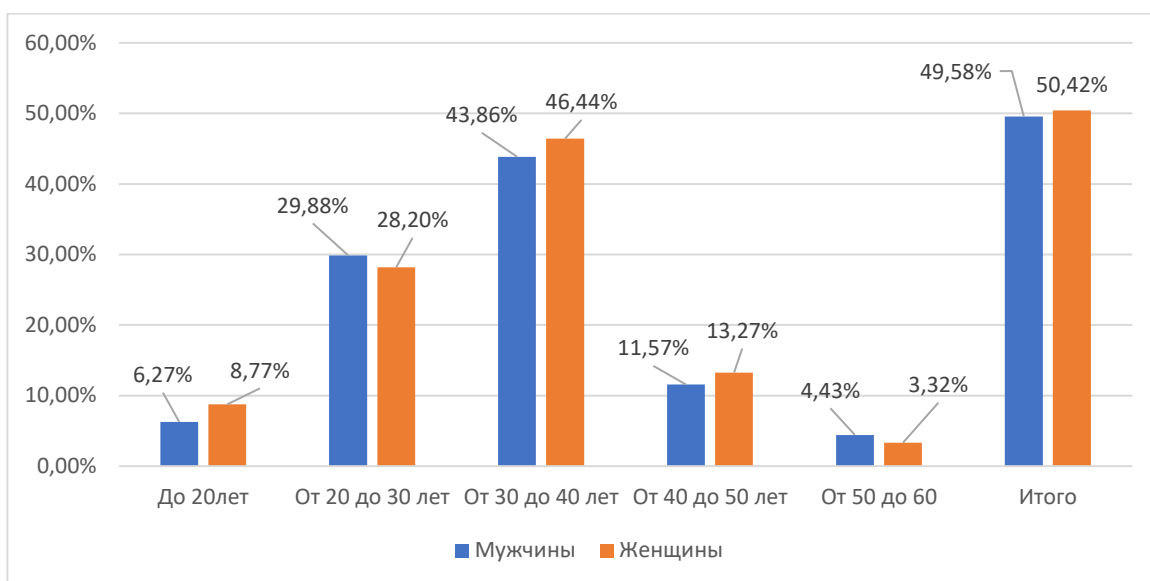


Рисунок 4 – Половозрастная структура коллектива УФПС Свердловской области

На этом фоне резко возрастает роль системы подбора кадров для УФПС Свердловской области. Для управления характерна высокая текучесть персонала, рабочего персонала в частности. Численность принятых и уволенных работников можно представить в таблице (таблица 1).

Таблица 1 - Характеристика приема и увольнения на УФПС Свердловской области

Год	Принято	Уволено	Отклонение
2020	11	19	-8
2021	7	12	-5
2022	14	9	5

Из таблицы 1 можно заключить следующее:

1. За период 2020 - 2022 гг. число принятых и уволенных неуклонно возрастает.
2. Абсолютное отклонение за 2020- 2021 год является отрицательной величиной. Рост численности виден только по итогам 2022 года.

Численность работников предприятия за период 2020 - 2022 гг. снижалась, несмотря на то, что в этот период времени наблюдался рост выпуска и реализации продукции. В 2020 году среднесписочная численность промышленно производственного персонала составляла 49 человека, в 2021 году 41, а в 2022 году 46 человек.

Используя эти данные можно рассчитать интенсивность оборота по приему, т.е. определяется число лиц принятых в организацию за определенный период и коэффициент текучести, который покажет нам число лиц уволившихся из организации за период.

Коэффициент интенсивности по приёму (Кип.) определяется как отношение числа принятых на работу за период к численности всего персонала.

$$K_{ип.} = \frac{\text{Число принятых}}{\text{Численность персонала}}; \quad (2.1.)$$

$$K_{ип2020.} = \frac{11}{49} = 0,225 \text{ или } 22,5\%; \quad (2.2.)$$

$$K_{ип2021.} = \frac{7}{41} = 0,171 \text{ или } 17,1\%; \quad (2.3.)$$

$$K_{ип2022.} = \frac{14}{46} = 0,304 \text{ или } 30,4\%; \quad (2.4.)$$

Коэффициент текучести персонала находится отношением числа уволившихся к численности всего персонала.

$$K_{тек.} = \frac{\text{Число уволившихся}}{\text{Численность персонала}}; \quad (2.5.)$$

$$K_{тек2020} = \frac{19}{49} = 0,388 \text{ или } 38,8\%;$$

$$K_{тек. 2021} = \frac{12}{41} = 0,167 \text{ или } 16,7\%;$$

$$K_{тек. 22} = \frac{14}{46} = 0,186 \text{ или } 30,4\%; \quad (2.7.)$$

В отраслях, к коим относится УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ нормативным значением коэффициента текучести персонала является значение 5% – 9%. Его преувеличение уже приносит предприятию

дополнительные расходы на образование и становится причиной пониженной производительности индивидуального труда (рисунок 5).

С другой стороны, снижение текучести приводит к застою в коллективе, отсутствию новых взглядов на происходящие процессы. Однако, в целом специалисты в области управления персоналом сходятся во мнении, что текучесть это негативное явление.

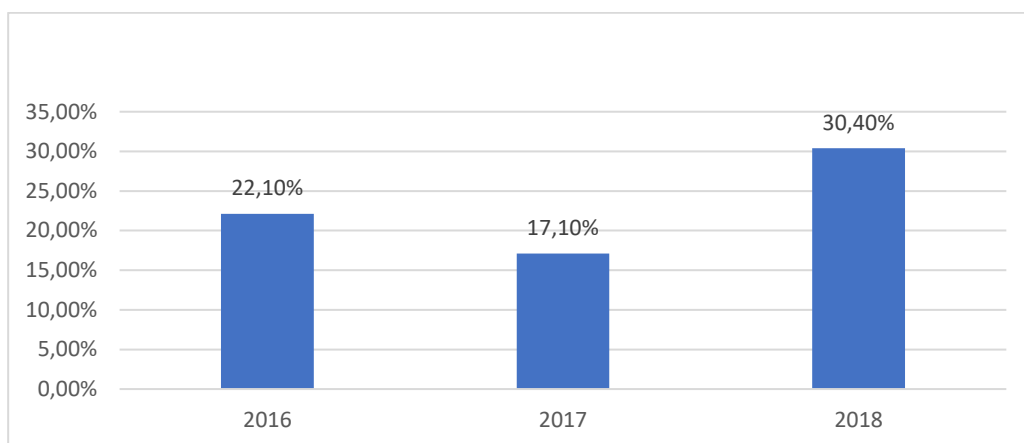


Рисунок 5 – Коэффициент интенсивности по приему кадров УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

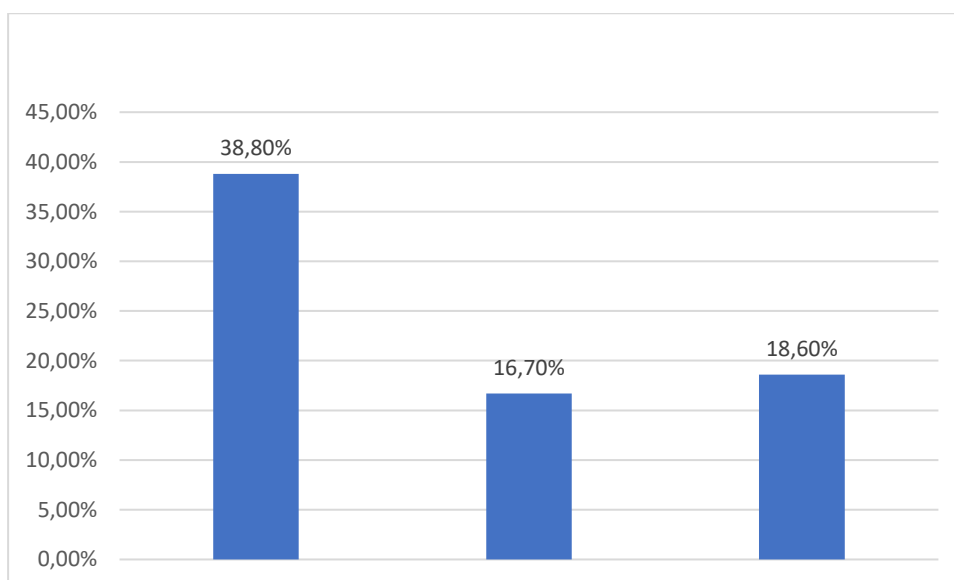


Рисунок 6 – Коэффициент интенсивности по увольнению кадров УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ в 2020- 2022 гг., %

В условиях высокой текучести кадров на данном предприятии встаёт вопрос о причинах увольнения персонала. Социологический опрос, проводимый при увольнении сотрудников управления среди различных групп трудящихся, показал следующие результаты (рисунок 7):



Рисунок 7 – Причины увольнения руководителей среднего и низшего звена в 2022 г.



Рисунок 8 – Причины увольнения персонала рабочих специальностей в 2022 году

В этих условиях на 2019 год имеет место дефицит рабочих специальностей. Нехватка некоторого рода рабочих специальностей носит угрожающий характер. Сегодня дефицит. Например, грузчиков составляет 60%, почтальонов 30%, водителей 40%, сортировщиков 27,9%, тех персонала 63,3%, операторов 73,3%, уборщиков 71,4%.

Отсюда следует, что встает необходимость реформировать как систему отбора персонала на УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ, так и систему оплаты труда, применяемую при расчетах с персоналом. Система подбора кадров функционирующая на исследуемом предприятии имеет следующий вид:

2.2. Анализ действующей системы подбора и отбора персонала в УФПС Свердловской области

Подбор персонала начинается с определения какой специалист или рабочий необходим в данный момент организации. Подготавливают должностную инструкцию совместно с руководителем подразделения.

Для каждой должностной инструкции в УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ характерны следующие положения:

- Общие положения;
- Должностные обязанности;
- Что работник должен знать;
- Какие требования предъявляются к данному работнику.

На каждую вакантную руководителя должность существует своя должностная инструкция. При введении в должность кандидата знакомят с должностной инструкцией и он подписывает документ о том, что он с ней ознакомлен.

В реальной действительности должностная инструкция должна содержать в себе:

- общие положения;
- функции;
- должностные обязанности;
- права;
- ответственность;
- взаимоотношения и связи по должности.

Стратегия в области управления персоналом направлена в основном на то, что прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии можно набирать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей.

На предприятии существует кадровое планирование. С его помощью отдел кадров определяет:

- сколько работников, какой квалификации понадобится организации, в
- каком отделе и в какой период времени;
- какие требования будут к ним предъявляться;
- как привлечь необходимый персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его квалификацией, потенциалом;
- как развить необходимые качества у персонала, что для этого необходимо сделать;
- какая заработная плата необходима работнику, и какие социальные блага.

На первом этапе кадрового планирования на предприятии определяются: пол, возраст, стаж работы в организации, квалификация персонала; задачи которые выполняет персонал в процессе своей деятельности; какую несет ответственность; режим работы и т. д.

На втором этапе составляются прогнозы, какой персонал потребуется в будущем, какого стажа и квалификации; выбирают источники покрытия этой потребности; определяют потребность в обучении, повышении квалификации; определяют формы и методы вознаграждения.

На третьем этапе разрабатываются конкретные планы по каждому подразделению - разрабатываются планы подготовки кадров; планы привлечения, высвобождения кадров.

Привлечение кандидатов осуществляется несколькими методами:

- ищут кандидатов внутри организации, т.е. в газете УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ объявляют о том, что существует вакантная должность, или просят руководителей подразделений выдвинуть кандидата из числа своих сотрудников.

- сотрудники, узнав, что существует вакантное место, оповещают своих родственников, друзей, знакомых;

- отдел кадров с просьбы руководителей подразделений дает рекламную информацию в СМИ. Для этого используются печатные полосы корпоративной газеты или печатные издания, выходящие на территории города. Практикуется дача объявлений в местном радиоэфире.

- дается информация о свободных вакансиях в муниципальный отдел службы занятости населения.

- заключают договора с обучающимися о том, что по окончании обучения им будет предоставлено место работы в данной организации. По мере обращения кандидатов на вакансию начинается процесс их отбора на должность, о чем пойдет речь в следующем пункте главы. Не секрет, что успех деятельности организации во многом определяется уровнем квалификации ее сотрудников, степенью сплоченности команды, работающей на одну идею. Поэтому отбор персонала дело первостепенной важности для любой фирмы, будь то завод-гигант или частная парикмахерская. Как видно из рисунка, УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ использует преимущественно стандартные варианты при отборе персонала на вакантные должности. Среди всего многообразия методов отбора персонала на исследуемом предприятии практикуется:

- Анализ документов, подтверждающих трудовой стаж кандидата, его квалификационный уровень или образование;
- Анкетирование кандидата;

- Собеседование с руководителем отдела труда и заработной платы УФПС или с руководителем структурного подразделения, имеющего вакантную должность;
- Испытательный срок от 2 - х до 6 - ти месяцев в зависимости от должности и характера работы.

Наибольшее значение уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы кандидатов, которые отдел кадров УФПС черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании, анализа автобиографий. Эта форма отбора персонала является пережитком советской системы. Исследуемое предприятие практикует следующую последовательность при отборе претендентов (рисунок 9)

Эффективность данного метода довольно низка. Сегодня любой заинтересованный человек может «приобрести» соответствующую запись в трудовой книжке у частных предпринимателей или у владельцев небольших предприятий, ведущих полулегальную деятельность.

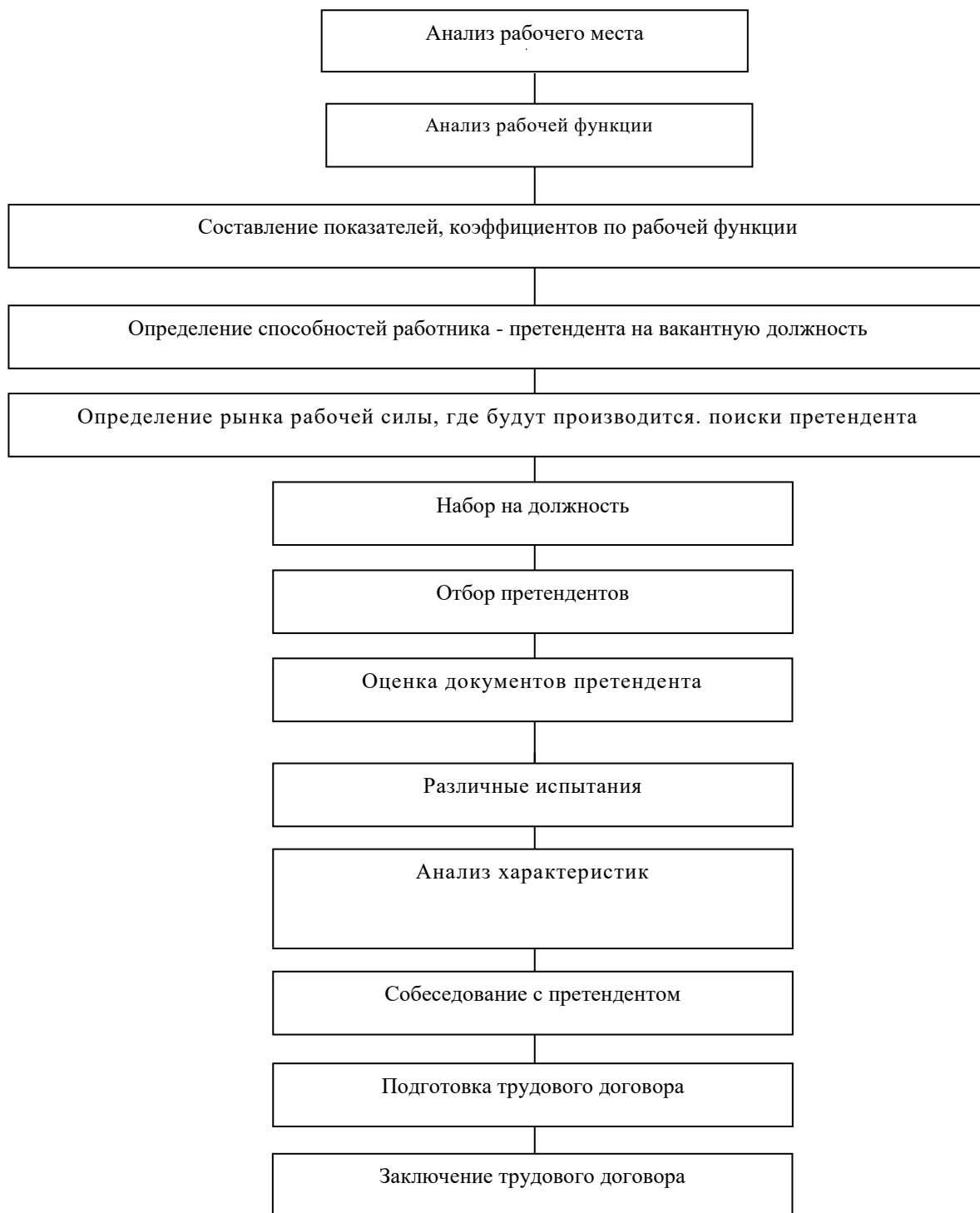


Рисунок 9 – Процесс отбора персонала УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Уровень образования кандидатов так же нельзя достоверно проверить, увидев какие - либо дипломы или свидетельства. Хотя данный способ отбора персонала нельзя искоренять полностью. Он должен играть определенную роль при выборе работников, но не первостепенную.

На предприятии практикуется и анализ автобиографий кандидатов. Однако, ведущее место при отборе персонала занимают анкетирование и собеседование.

Кандидат приходит на предприятие и заполняет анкету. В анкете содержатся вопросы об уровне квалификации, социальных, управленческих, экономических знаниях; организационных навыках (умении планировать, координировать, контролировать); характере взаимоотношений руководителями, коллегами на прежней работе; психологических качествах, самостоятельности, принципиальности; общественной активности; причинах увольнений с предыдущего места работы. Затем производится оценка кандидатов на вакантную должность при этом отдел кадров:

- анализирует анкетные данные;
- наводит справки об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы). Это производится путем обзвона соответствующих кадровых служб предприятий — предыдущих мест работы кандидата или посылкой им письма. В условиях города Екатеринбург, первый способ считаю более эффективным.

Собеседование. Кандидата направляют на собеседование к руководителю отдела, которому требуется специалист, он решает, подходит ли данная кандидатура им. В ходе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. При собеседовании некоторые люди пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно его прерывая, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора. При данном методе большое значение уделяется субъективному отношению начальника отдела кадров или структурного подразделения к испытуемому. В условиях небольшого населенного пункта, такого, как город Екатеринбург, это обстоятельство начинает играть огромную роль. Срабатывает так называемый принцип «Родства и знакомства».

Проводятся проверочные испытания, так называемый испытательный срок 3 месяца. Испытательный срок является довольно распространенной формой отбора на УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ. Это одна из форм экономии на оплате труда испытуемых. Данный характер работы регламентируется Трудовым кодексом Российской Федерации, статьи 70,71. Фактически кандидат выполняет все те же функции, что и штатный персонал, но по условию испытательного срока, ему согласно коллективному договору не полагается премия. На исследуемом предприятии размер премиальных выплат среди рабочего персонала и руководящих должностей составляет до 50% от общего ежемесячного дохода. Данный факт является доказательством несовершенства системы оплаты трудящихся, требующей методологической доработки.

После проведения всех этих процедур, начальник отдела куда требуется специалист решает, соответствует ли кандидат данной должности.

Проводится также и текущая периодическая оценка сотрудников организации:

- путем оценки результатов его работы,
- путем анализа динамики результатов труда за какой - то промежуток времени.

Оценка персонала - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

С помощью этих оценок определяется степень соответствия заданным критериям оплаты труда работника и установление ее величины;

Кандидат, согласно должностной инструкции, должен обладать рядом характеристик, например начальник производства:

высшее профессионально-техническое образование;

стаж работы по специальности не менее 3 лет;

или средне - специальное образование и стаж работы не менее 5 лет на производстве.

К работникам аппарата управления предъявляются следующие требования:

высшее геологическое, техническое или экономическое образование и опыт работы по специальности от 3 — 5 лет;

или средне - специальное образование по геологическому или техническому профилю и опыт работы по специальности не менее 5 лет;

знание персонального компьютера;

знание технологии производства;

управленческий опыт;

и др.

Управленческий персонал подбирается в соответствии с этими требованиями.

Если требуется руководитель, то к нему предъявляются особые требования: высшее образование, стаж работы в руководящих должностях (т.е. опыт управления людьми). Сегодня распространяется практика требования ученой степени по экономике или технике. Эта тенденция пришла в Россию из Японии, где 80% менеджеров высшего звена имеют ученые степени. С такими кандидатами беседует непосредственно сам генеральный директор, т. к. людей желающих работать на данных должностях и отвечающих таким требованиям в городе Екатеринбург не так уж много.

По итогам процесса отбора персонала производится запись результатов в специальную базу данных компьютера. За 2022 год причин для отклонения кандидатов на рабочие специальности, особенно на те, в которых предприятие испытывает дефицит, не наблюдалось. Другое дело обстоит с кандидатами на должности руководителей среднего и высшего звена. Желających трудится на этих должностях намного больше. Причины отклонения кандидатов на должности руководителей высшего и среднего звена можно увидеть на гистограмме:



Рисунок 10 – Причины отклонения кандидатов на вакансии в 2022 году

Как видно из диаграммы, большую долю в общей структуре причин отклонения кандидатов занимает именно недостаточный стаж работы на руководящих должностях и низкий уровень образования. Если уровень образования можно повысить, даже не выезжая из города Екатеринбург, то со стажем дела обстоят куда сложнее. Как говорится, со стажем не рождаются. А где его взять, если везде требуются специалисты с опытом работы не менее 3-х лет? Высокая доля отклонений и по причине невозможности предоставить жильё. УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ уже много лет не строит жилых зданий для своих сотрудников по причине отсутствия средств для финансирования строительства. Как показывает анализ отбора кадров на УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ, применяемая технология требует достаточно детального совершенствования. Рекомендации по совершенствованию отбора персонала на вакантные должности будут рассмотрены ниже.

Наём персонала на УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ производится в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации. Для более эффективного понимания процесса подбора на работу используется следующая схема, отображенная на рисунке 11.



Рисунок 11 – Рынок труда УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

При полной удовлетворенности личными качествами кандидата, его принимают на работу. Отдел кадров в лице, его руководителя заключают с ним трудовой договор (приложение).

В соответствии со статьёй 67 Трудового кодекса РФ трудовой договор заключается в письменной форме. Преимущество письменной сделки, на мой взгляд, заключается в том, что все условия договора фиксируются в едином нормативно — правовом акте, обязательном для сторон. Письменное оформление трудового договора повышает гарантии сторон в реализации достигнутых договоренностей по важнейшим условиям труда.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) генерального директора УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ, изданным на основании заключенного трудового договора (приложение). Содержание приказа руководителя соответствует условиям заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) руководителя предприятия о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника отдел кадров выдает ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приеме на работу руководитель структурного подразделения ознакомливает работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

После этого него заполняют личную карточку, в которой перечисляются: личные сведения работника, образование, предыдущее место работы, стаж работы. Личная карточка хранится в отделе кадров УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ.

Конечно, важный момент при приеме на работу это медицинское обследование будущего работника. Принимаемое лицо проходит медицинскую комиссию по месту жительства. Как правило, это в городской больнице города Екатеринбург. Терапевтом данного медицинского учреждения заполняется форма № 086У, где регистрируются результаты медицинской комиссии.

Следующим этапом приема на работу - это сдача трудовой книжки в отдел кадров предприятия. Трудовая книжка установленного образца является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника. Отдел кадров УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего более пяти дней, в случае если работа в управлении является основной.

В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку

не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку по месту основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

Главной проблемой технологии подбора персонала на УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ, считаем незаключенные договора со многими работниками данного предприятия, работающими на предприятии длительное время.

На данный момент при невысокой эффективности используемых методов предприятие УФС Свердловской области затрачивает значительные трудовые и денежные ресурсы для формирования персонала.

Таблица 2 Анализ затрат на осуществление найма руководителей на вышестоящие должности

Метод (ступень) отбора	Затраты
1 . Информирование рынка рабочей силы	5000 руб.
2. Предварительная отборочная беседа	2500 руб.
3 . Заполнение бланка заявления	Незначительные
4. Беседа по найму	1500 руб.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка	1000 руб.
6. Медицинский осмотр	1650 руб.
7. Принятие решения и оформление документов	Незначительные
Итого	11 650 руб.

Согласно представленной информации выше, можно констатировать, что система управления персоналом в УФС Свердловской области давно ощущает потребность в более обоснованных и надежных процедурах подбора руководителей на вышестоящие должности.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора руководителей на вышестоящие должности может быть использован ряд количественных

показателей, характеризующих работу руководителя, приступившего к работе в организации (таблица 3):

Соответственно, в УФПС Свердловской области возникают прямые финансовые потери при ошибках отбора:

Таблица 3 – Количественная оценка существующей системы подбора

№	Показатель	Оценка
1	Уровень текучести кадров среди новых руководителей;	Высокий (2 – 5%)
2	Доля руководителей, не прошедших испытательный срок	Высокая ($\approx 27\%$)
3	Финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;	Высокие (11 650 руб. на 1 человека)
4	уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых руководителей (не согласованные с вышестоящим руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);	Средний (единичные случаи)
5	уровень ошибок, допускаемых новыми руководителями;	Выше среднего (15% от всех операций)
6	количество жалоб со стороны подчиненных, клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых руководителей	Среднее (примерно 2 жалобы в месяц)

- потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкое качество услуг;
- ухудшение репутации организации, снижение конкурентоспособности;
- издержки, связанные с отсутствием на рабочем месте и др.;
- расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Эти расходы включают выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке;
- расходы, связанные с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

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

2.3. Рекомендации по отбору персонала в УФПС Свердловской области на основе РАЕI- кода

В целях повышения эффективности отбора персонала нами предлагаются следующие рекомендации:

Рекомендация 1. Практикуемая на УФПС Свердловской области технология отбора претендентов также требует совершенствования, поэтому предлагается использовать методику Адизеса:

а) Один из самых важных факторов успеха организации – отбор и найм тех сотрудников, которые максимально отвечают требованиям, целям и задачам бизнеса.

Каждая компания имеет свои подходы к привлечению новых кадров. Однако обычно HR-ы на первое место ставят образование, дополнительные сертификаты, стаж работы и профессиональные достижения соискателя. Безусловно, это очень важное, но все же недостаточное условия для того, чтобы сделать правильный выбор.

Если использовать код Адизеса, то для успешной работы организации требуется производитель (РАеi), администратор (рАеi), предприниматель (раЕi) и интегратор (раеI). В то же время существует огромное множество комбинаций «витаминов», которые позволяют создать взаимодополняющую команду.

В случае, если в коде менеджера оказывается хоть один пробел, то такой человек не сможет сработаться с другими членами команды. Из-за отсутствия гибкости он будет тянуть компанию на дно.

Говоря про взаимодополняющую команду, речь не идет о людях с разными знаниями, навыками и умениями. Имеются ввиду различия в стилях и поведении. Стиль одного человека должен дополнять стиль другого. Достоинства одного должны компенсировать недостатки другого. Взгляды одного должны восполнять суждения другого. При этом для того, чтобы

достичь определенных целей, все члены управленческой команды должны не только признавать и уважать различия друг друга, но и работать слаженно.

Как было сказано, управленческий микс из разносторонних, взаимодополняющих друг друга (РАЕІ) менеджеров – залог эффективного менеджмента. Но как понять, какие люди нужны вашей организации? Универсального рецепта нет. А все потому, что при подборе персонала необходимо учитывать не только «витаминный» принцип, но положение компании на кривой жизненного цикла.

Так, на стадии здорового Ухаживания, когда происходит зарождение компании, жизненно необходим витамин Е (Предпринимательство). Нужны сотрудники, готовые действовать на свой страх и риск. Настойчивые и безмерно преданные.

Этап Младенчества характеризуется переходом от мечтаний до практических результатов. Поэтому в стартапах должны преобладать люди не только Е-типа, но и Р (Производители) – люди, которые не только грезят, но и совершают реальные действия для реализации задуманного.

Далее следует этап «Давай-Давай» - период бурного роста и реализации возможностей. На этом этапе компании нужен (РаЕі)-стиль. Для перехода на следующую ступеньку в развитии организации необходимо обуздать саму себя, сместив акцент на администрирование. Как правило, замена стиля РаЕі стилем рАЕі порождает конфликты, поскольку эти стили почти несовместимы. Администраторы предпочитают тщательно анализировать ситуацию. Они медлительны и жутко дисциплинированы. В то же время представители Е-типа решительные и непредсказуемые. Что происходит? Столкновение. Такая комбинация «витаминов» потенциально катастрофическая и взрывоопасная. Именно поэтому далеко не все компании преодолевают этот барьер и переходят на этап Юности.

В период Юности компании требуются Производители и Администраторы (РАеі), а затем вновь Предприниматели (рАЕі). В противном случае организация рискует преждевременно постареть.

Для достижения Расцвета должны исполняться все роли (Р, А, Е и I), но основное значение стоит придать развитию I и Е.

На этапе Упадка для того, чтобы замедлить организационное старение, нужно не только Е, но и Р. Если Р ослабевает, то настает этап Аристократизма, а там и до Смерти рукой подать. Чтобы повернуть время вспять необходимо привлечь профессиональных менеджеров с предпринимательским стилем управления.

б) Для более точной оценки кандидата, предлагаем ввести **комплексный индекс качества претендента**. Этот коэффициент будет варьироваться от 0 до 1 в зависимости от результатов всех отборочных испытаний. Число и виды испытаний можно как увеличивать, так и сокращать.

Таблица 4 – Комплексный индекс качества претендента

№	Качества претендента	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Результаты собеседования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Результаты тестирования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Результаты испытат. срока	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Результаты анкетирования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Внешние впечатления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Индекс качества претендента предлагаю рассчитывать по формуле:

$$ИКП = \frac{\sum \text{баллов претендента} - \sum \text{min кол} - \text{ва баллов}}{\sum \text{max кол} - \text{ва баллов} - \sum \text{min кол} - \text{во баллов}};$$

где $\sum \text{баллов претендента}$ - сумма баллов, присвоенная ему по данной шкале;

$\sum \text{min кол} - \text{ва баллов}$ - минимально возможная сумма баллов по этой шкале;

$\sum \text{max кол} - \text{ва баллов}$ - максимально возможное количество баллов по шкале.

Данный коэффициент поможет быстро и качественно оценить личные способности претендента. Можно разработать шкалу минимальных и максимальных барьеров для определенных должностей. Например, для должности руководителя отдела кадров минимальное значение индекса должно составлять 0,75, максимальное -1,0. для менее ответственных должностей, барьерные значения следует понизить. Например, для секретаря - машинистки достаточным индексом считается 0,5-0,7 и т. д.

в) Технология подбора персонала на УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ так же требует доработки. Процесс принятия на работу должен быть осуществлен в соответствии с регламентом, который мы предлагаем пересмотреть.

Таблица 5 – Регламент по принятию сотрудников на работу

Мероприятия	СРОК	Должностные лица	Документы
Оценка работников прошедших комиссию.	Неделя после коми.	Начальник ОК, руководитель, юристконсульт, врачи.	Психологический портрет. Мед справка, тестирование.
Оформление документов.	В день приема на работу.	Зам. Директора, руководитель, инспектор ОК.	Приказ о приеме на врем. Работу, трудовая книжка, должностная инструкция.
Получение рабочего места и изучение внутр. документов предприятия.	В течении недели.	Руководитель подразделения, инспектор ОК, бухгалтер, юрисконсульт.	Договор о материальной ответственности, акт приемки передачи рабочего места.
Прием на работу с испытательным сроком	2 – 6 месяцев.	Зам. директора, руководитель подразделения, инспектор ОК, юрисконсульт.	Приказ о приеме на работу.

Данный регламент позволяет точно определить список лиц, ответственных за процедуру трудоустройства работников, сроки проведения оформления на работу.

На УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ трудятся очень много людей, с которыми не заключен трудовой договор установленной на предприятии формы. Это следует сделать в самые короткие сроки. Ответственность на это следует возложить на отдел кадров.

Рекомендация 2. В условиях жесткого дефицита кадров рабочих специальностей, предприятию необходимо совершенствовать технологию подбора персонала и провести прочие организационно управленческие мероприятия:

а) расширить поиск работников, используя новейшие технологии. Сегодня Интернет является мощным средством для набора персонала. Этой информацией могут воспользоваться жители близлежащих населенных пунктов.

б) включить в трудовой договор отдельную статью, регламентирующую двойную оплату труда в тяжелых условиях. Это поможет снизить увольнения работников по причине несоответствия условий труда их требованиям. Разумеется, первое время будет наблюдаться перерасход фонда оплаты труда, но затем УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ будет экономить на обучении новых рабочих в учебных заведениях. В конечном итоге это опять таки снизит высокую текучесть кадров.

в) начислять надбавку к заработку за непрерывный стаж работы на УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ. Предлагаемая шкала надбавок за стаж работы в УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ:

- стаж от 3-х до 7 лет - 5%;
- стаж от 8 до 15 лет - 10%;
- стаж свыше 15 лет - 15%.

Внедрение этого мероприятия будет стимулом для долгосрочной работы персонала на данном предприятии. Данная методика хорошо прижилась на предприятиях Японии, где осуществляется, так именуемый, «пожизненный найм».

г) совершенствовать систему оплаты труда основного персонала. Сегодня имеет место повременная система оплаты труда, применяемая при расчетах с персоналом рабочих специальностей. Мы предлагаем ввести повременно премиальную, заработок при которой рассчитывается по формуле:

$$ЗП_{повр. прем} = C_ч \times T_{отр} \times \left(1 + \frac{П_о + П_в + П_п}{100} \right),$$

где $C_ч$ - часовая ставка работника;

$T_{отр}$ - время, отработанное работником;

$П_о$ - премия за выполнение планового задания;

$П_в$ - премия за каждый процент перевыполнения планового задания;

$П_п$ - процент перевыполнения планового задания.

Это нововведение позволит более справедливо рассчитывать заработную плату для рабочих, что естественно скажется на текучести кадров и уровне дефицита рабочих специальностей, который значительно снизится

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

Для успешной реализации рекомендаций данной выпускной квалифицированной работы необходимо оценить социальную эффективность этих рекомендаций. Вообще, под эффективностью понимают соотношение

затрат и результатов принимаемого проекта. Различают несколько видов эффективности проектов:

1. Коммерческая эффективность. Определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности.

2. Бюджетная эффективность отражает влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы бюджета.

3. Экономическая эффективность предусматривает соотношение результатов и затрат проекта для отдельных участников проекта.

4. Социальная эффективность рассматривается с позиции влияния результатов реализации проекта на социальную обстановку на хозяйствующем субъекте, регионе, государстве в целом.

В этом пункте речь пойдет об оценке эффективности отдельной рекомендации по совершенствованию отбора персонала на УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ .

Затраты на совершенствование системы управления персоналом. - Капиталовложения в управление можно, связанные с внедрением мероприятий, определяется по формуле:

$$K_v = K_{тсу} + K_{тмн} + K_{и} + K_{срз} + K_{нк} + K_{ос} - K_v,$$

где $K_{тсу}$ - затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, организационной техники - 6 компьютеров - 169 000 рублей;

$K_{тмн}$ - затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления - 18 000 рублей + 14 250 рублей программа по тестированию при отборе персонал;

$K_{и}$ - затраты на покупку производственно - хозяйственного инвентаря - 25 000 рублей;

$K_{срз}$ - затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления - 8000 рублей;

$K_{пк}$ - затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления;

$K_{ос}$ — затраты на пополнение оборотных активов — 1 500 рублей;

$K_{в}$ - сумма реализации высвобожденных в результате внедрения проекта технических средств управления.

Итак, необходимо осуществить капиталовложения в управление в сумме 194800 рублей.

Предпроизводственные затраты определяются по формуле:

$$K_{у1} = \left(\sum_{i=1}^n Z_i \times M_i \right) \times K_{д} \times K_{с} \times Z_{р},$$

где Z_i - месячный оклад i - го работника, занятого разработкой организационного проекта;

M_i - количество месяцев работы в году i - го работника, занятого разработкой организационного проекта;

n — количество работников, занятых разработкой организационного проекта;

$K_{д}$ - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату; $л$

$K_{с}$ - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

$Z_{р}$ - другие затраты, связанные с разработкой и внедрением организационного проекта.

Предпроизводственные затраты составят - 47610 рублей.

На этапе разработки технике - экономического обоснования (ТЭО) Предпроизводственные затраты равны 10% от основной суммы - 4761 рубль;

На этапе разработки задания на организационное проектирование (ЗО)- 15% - 7141 рублей 50 копеек.

На этапе разработки общего организационного проекта (ООП) - 20% - 9522 рубля.

На этапе разработки рабочего организационного проекта (ОРП) - 30 % - 14283 рубля.

На этапе внедрения проекта - 25 % - 11902 рубля 50 копеек. Для наглядности построим график затрат на каждом этапе внедрения проекта.

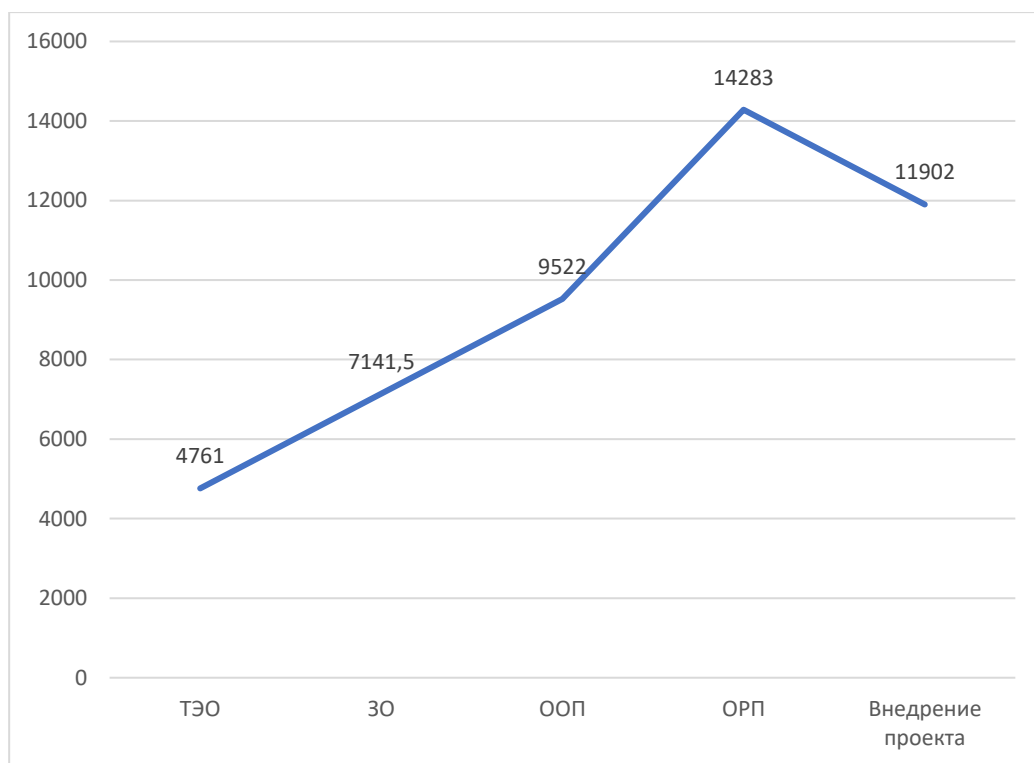


Рисунок 12 – Динамика расходов на внедрение проекта по отбору персонала на основе РАЕИ- кода, руб.

Теперь следует оценить социальную эффективность рекомендаций по совершенствованию подбора, отбора и подбора персонала на УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ.

Таблица 6 – Рекомендаций по совершенствованию подбора, отбора и подбора персонала на УФПС Свердловской области

<p>Функциональные подсистемы системы подбора, отбора и подбора в рамках системы управления персоналом</p>	<p>Социальные результаты от внедрения рекомендаций.</p>	<p>Показатели</p>
---	---	-------------------

Подсистема персонала.	подбора	Заинтересованность населения в поисках работы.	Снижение уровня безработицы в регионе.
Подсистема персонала.	отбора	Жесткий отбор на предприятии побуждает население к повышению своего уровня образования, квалификации.	Рост числа обучающихся в городе Екатеринбург.
Подсистема персонала.	подбора	Использование персонала в соответствии с квалификацией, способностями и интересами; прием персонала способного адаптироваться к организации	Увеличение числа работников удовлетворенных содержанием и режимом работы; сокращение числа переводов в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью работой; снижение текучести кадров

Рассмотрим прогнозные значение текучести персонала базы исследования в результате применения методики на основе РАЕИ- кода. По анализу предложенных мероприятий нами прогнозируется сокращение числа уволенных и рост числа принятых на работу (таблица 7).

Таблица 7 – Динамика показателей мобильности коллектива в результате использования методики на основе РАЕИ- кода

Показатель	2020	2021	2022	Прогноз
Принято	11	7	14	11
Уволено	19	12	9	3
Численность	49	41	46	54

Из таблицы 7 видно, что нами прогнозируется сокращение числа уволенных и рост числа принятых на работу, что, в конечном счете, приводит к снижению коэффициента текучести персонала (рисунок 13).

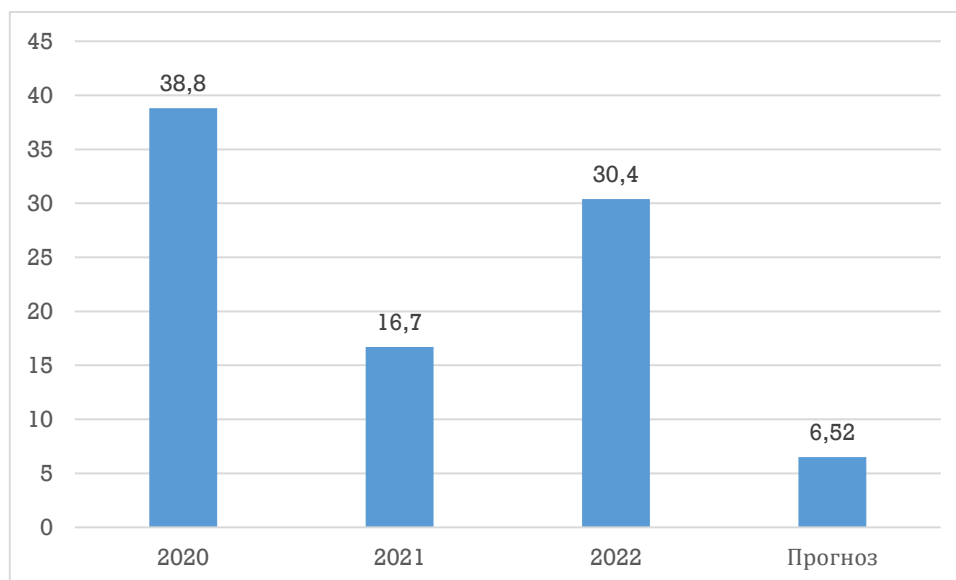


Рисунок 13 – Динамика коэффициента текучести персонала УФПС Свердловской области в 2020 -22 гг. и в прогнозном году, %

Предложенные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом не будут противоречить основам законодательства Российской Федерации и соответствуют нормативно методическому обеспечению действующей системы управления персоналом УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ.

Выводы по второй главе

Из вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Управление федеральной почтовой связи Свердловской области - филиал ФГУП "Почта России" (УФПС Свердловской области) создано 16 июля 2003 года в результате полномасштабной реструктуризации федеральной почтовой службы России.

2. Управление представляет региональный филиал федерального государственного унитарного предприятия "Почта России", созданного в результате Распоряжения правительства РФ от 5 сентября 2002 года.

Основные задачи развития федеральной почты России, реализуемые также в Свердловской области, содержат кардинальное изменение подхода к организации предоставления услуг, создание рыночно-ориентированной коммерческой структуры, что предусматривает проведение мероприятий по оптимизации сети почтовой связи, модернизации логистических, технических и технологических схем работы, реализации единой финансовой, маркетинговой и кадровой политики. Именно эти направления считаются стратегическим ориентирами развития свердловской почтовой службы.

3. Организационную структуру управления предприятием формирует Генеральный директор УФПС Свердловской области, подразделений – руководители подразделений.

Основной целью УФПС Свердловской области является достижение стабильного финансово – экономического положения.

4. В целях укрепления позиций стабильного и конкурентоспособного предприятия в отрасли УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ решает следующие стратегические задачи:

- увеличение объема выпускаемой продукции и оказания услуг;
- расширение рынков сбыта;
- выпуск новых видов перспективных услуг доставки;

- снижение затрат на оказание почтовых услуг;
- повышение эффективности использования капитала;
- увеличение прибыльности предприятия.

5. Данные об изменении численности персонала за последние 3 года говорят о высокой волатильности численности персонала в связи с тем, что наблюдается высокая текучесть персонала компании.

6. В основном на предприятии применяется сдельно – премиальная система оплаты труда. Изменение средней заработной платы за последние 3 года.

7. Для подбора персонала сотрудники кадровой службы компании УФПС Свердловской области используют как внешние, так и внутренние источники.

Внешними источниками подбора персонала в компании являются: вузы, техникумы и другие образовательные учреждения; организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, кадровые агентства).

Внутренними источниками подбора персонала на предприятие являются: штатные сотрудники, бывшие сотрудники компании, знакомые и родственники работников.

С целью совершенствования системы отбора и подбора персонала в УФПС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ предложен комплекс мероприятий, позволяющий не только улучшить систему отбора на основе новейших методик, но и повысить приверженность работников предприятию за счет материального стимулирования, нематериальных механизмов: адаптация молодых кадров, наставничество, распределение работ, повышение корпоративной культуры, помещение на «Доску почета» и др.

Методология РАЕІ, которую разработал эксперт, предоставляет возможность отобрать работников, каждый из которых идеально выполняет одну из четырёх функций (Производителя, Администратора, Предпринимателя или Интегратора) и хотя бы минимально может выполнять остальные три.

Полноценную команду можно создать, используя различные комбинации кода РАЕІ, или "витаминов", как называет их Ицхак Адизес.

Если сотрудник не сможет играть хотя бы одну роль, то он будет подрывать эффективность компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Код Адизеса — это не набор навыков и знаний. Он предполагает разные стили управления. Каждая роль имеет свои недостатки, которые должны компенсироваться преимуществами других. Например, Предприниматели не распыляется на текущие задачи, работая на долгосрочную перспективу. Этот пробел успешно может заполнить деятельность Производителя, который сосредоточен на получении быстрого и качественного результата.

Предложенные мероприятия необходимы в совокупности, поскольку только сочетание эффективной системы отбора персонала, анализа рынка труда, применение эффективных каналов подбора персонала, мер нематериальной и материальной мотивации позволит в целом усовершенствовать систему отбора и подбора персонала УФС СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ, снизить текучесть рабочих кадров, повысить имидж предприятия, увеличить производительность труда, что приведет к снижению затрат на поиск персонала.

Предложенные мероприятия являются не только легко выполнимыми, но и экономическими выгодными.

Заключение

Отбор кадров - это процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствие требованиям; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу.

Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Итак, важным шагом в процессе обеспечения предприятия человеческими ресурсами является найм и отбор кандидатов, которые смогут результативно работать на предприятии. Поэтому разработка системы отбора и оценки персонала становится одной из важнейших составляющих общей системы управления предприятием.

В теоретической части настоящей квалификационной работы рассмотрены особенности и технология подбора и отбора персонала.

Во второй главе рассмотрены вопросы, связанные с анализом системы подбора и отбора персонала предприятия УФПС Свердловской области. Здесь же была рассмотрена краткая характеристика предприятия, проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия, анализ трудовых показателей и анализ действующей на предприятии системы подбора и отбора персонала.

Рассмотрев систему подбора и отбора персонала, были предложены рекомендации по совершенствованию данной системы.

Предложенная система позволяет сделать найм и отбор персонала на предприятии более целевым и эффективным.

Практическая значимость основных положений и результатов выпускной работы заключается в том, что они могут быть использованы отделом кадров предприятия УФПС Свердловской области.

Подводя итоги, можно сказать, что задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, выполнены, цель работы достигнута.

Список использованных источников

1. Андреев А.Ф. Основы кадрового менеджмента / А.Ф.Андреев, Н.В.Гришина, С.Г.Лопатина. - М.: «Юрайт», 2019. - 354 с.
2. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие. – М.: Гелан, 2017. – 411 с.
3. Базаров Т.Ю. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю.Базаров, Х.А.Беков, Е.А.Аксенова. - М.: Центр Кадровых Технологий - XXI век, 2016. - 312 с.
4. Борисова Е. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда / Персонал-Микс - 2016. - №3. - С5-6.
5. Васькин А.А. Оценка менеджеров: учебно-практическое пособие / А.А.Васькин. - М.: Компания Спутник +, 2020. - 237 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие / В.Р.Веснин. - М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2020. - 407 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р.Веснин. - М.: Юристъ, 2004. - 496 с.
8. Вихановский О.С., Наумова А.К. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: МГУ, 2017. – 416 с.
9. Гупалов В.К. Управление рабочим временем / В.К.Гупалов. - М.: «Финансы и статистика», 2018. - 430 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П.Егоршин. - 3-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2018. - 256 с.
11. Жув Д., Массони Д., Подбор персонала / Пер. с франц; под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Нева, 2015. – 100 с.
12. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия / Е.Ф.Жуков. - М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2013. - 288 с.
13. Журавлев П.В. Персонал. Словарь понятий и определений / П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов. - М.: Экзамен, 2020. - 318 с.
14. Иванов П.С. Как подбирать сотрудников и их учить. // За рубежом , 2016. - №33. - С.10-18.

15. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж.Иванцевич, А.А.Лобанов. - М.: Дело, 2016. - 128 с.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 303 с.
17. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность. // Управление персоналом. -2019. - №12. - С.39-42.
18. Кузнецова Н.В. Оценка потребности персонале // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - №6. - С.15-36.
19. Лытов Б. Подбор кадров: инновационные технологии // Служба кадров. – 2007. – №4. – С. 48–50.
20. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И.Магура. - М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018. - 316 с.
21. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. - М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2016. -376 с.
22. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2007. – 304 с.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2020. – 704 с.
24. Милов Г. На пути к совершенству // Искусство управления. – 2020. – №4. – С. 18–22.
25. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Моргунов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 339 с.
26. Перовский М. Ликбез по тестированию // Служба кадров. – 2020. – №7. – С. 41.
27. Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.И.Плешин. - СПб: Питер, 2016. - 218 с.
28. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия / Н.В.Пошерстник, М.С.Мейксин. - СПб.: «Издательский дом Герда», 2018. - 296 с.
29. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П.Пугачев. - М: Аспект Пресс, 2019. - 359 с.

30. Ричард Л. Дафт Менеджмент. – СПб: Питер, 2017. – 832 с.
31. Саакян А.М. Управление персоналом в организации / А.М Саакян, А.П.Зайцев, О.Н.Лашманова.- СПб.: Питер, 2019. - 505 с.
32. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – М.: Дело, 2017. – 489 с.
33. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие / Под ред. И.В.Мишуровой. - М.: ИКЦ «Март», 2004.- 274 с
34. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. - М.: «НРС. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2016. - 240 с.
35. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие / В.В.Травин, В.А.Дятлов. - М.: Дело, 2018. - 272 с.
36. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учебное пособие для ВУЗов / И.Б.Дуракова, А.Я.Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2013. - 275 с.
37. Управление персоналом / Под общей ред. А.С.Турчинова. - М.: Изд. РАГС, 2018. - 321 с.
38. Управление персоналом / Под ред. С.И.Самыгина. - Ростов н/Д.: Феникс, 2004. - 298 с.
39. Управление персоналом предприятия / Под ред. А.А.Крылова, Ю.В.Прушинского. - М.: ЮНИТИ: Единство, 2018. - 344 с.
40. Чижов Н.А. Персонал предприятия: технология управления и развития / Н.А.Чижов. - М.: Издательский центр «Анкил», 2016. - 275 с.
41. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика / Ф.И.Шахмалов. -М.: Наука, 2018. - 272 с.
42. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное / С.В.Шекшня. - М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018. - 318 с.

43. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм. и доп. / В.И.Шкатула. - М.: Изд. группа ИНФРА-М - НОРМА, 2020. - 560 с.

Бланк анкеты при приеме на работу

АНКЕТА

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____
 Дата рождения _____ Возраст _____ Гражданство _____
 Место рождения (село, город, край, область, республика): _____
 Адрес (место жительства): индекс _____ город (обл.) _____
 улица _____ дом _____ корп. _____ кв. _____
 Адрес (прописка): индекс _____ город (обл.) _____
 улица _____ дом _____ корп. _____ кв. _____
 Условия проживания (комната(ы) в коммунальной квартире, в квартире с родителями, отдельная квартира
 1-, 2-, 3-комнатная, пр.) _____
 Домашний телефон _____ Контактный телефон _____ Рабочий телефон _____
 Паспортные данные _____

Семейное положение _____

Ближайшие родственники (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети):

Степень родства	Ф.И.О	Дата рождения	Место работы, должность	Телефон	Адрес (место жительства)

Имеются ли близкие родственники, постоянно проживающие за границей (если да, то указать где):

Отношение к воинской обязанности и воинское звание: _____

Образование, когда и какие учебные заведения окончили:

Дата поступления	Дата окончания	Название учебного заведения	Факультет	Специальность	Квалификация

Дополнительное образование: _____

Имеется ли у вас судимость? _____

Есть ли у вас родственники, находящиеся в местах заключения? (если есть, указать степень родства) _____

Против проверки, предоставленной мной информации не возражаю

Дата _____ подпись _____

Бланк проведения собеседований

<p>Примерные вопросы собеседования с интерпретацией</p> <p>Фамилия _____</p> <p>На какую должность претендуете? _____</p> <p>Дата _____</p> <p>Как Вы понимаете обязанности работника в этой должности? _____</p> <p>(Проверяется, правильно ли претендент представляет себе круг обязанностей и ответственность, связанные с исполнением должности)</p> <p>Какими основными квалификациями Вы располагаете?</p> <p>(Проверяется, нет ли изъянов в квалификации, мешающих исполнению основных обязанностей)</p> <p>Как скоро сможете приступить к работе?</p> <p>Какой оклад хотели бы получать?</p> <p>Служба в Вооруженных силах</p> <p>Проходили ли службу в Вооруженных силах (да/нет)?</p> <p>В настоящее время</p> <p>Если не подлежите военной службе, укажите причину</p> <p>Период службы (с /по)</p> <p>Род войск</p> <p>Звание при зачислении по окончании</p> <p>Служба за рубежом (как долго, где?)</p> <p>Участие в боях (сколько времени?)</p> <p>Госпитализация (сколько времени?) Причина</p> <p>Степень реабилитации (инвалидность)</p> <p>Что Вы думаете о службе?</p> <p>О возможности продолжения военной карьеры?</p> <p>Трудовая деятельность</p> <p>Имеете ли работу в настоящее время?</p> <p>Если нет, сколько времени являетесь безработным?</p> <p>Чем занимаетесь?</p> <p>Являетесь ли Вы гражданином РФ (да/нет)?</p> <p>Как Вы их решали?</p> <p>(К какому типу руководителя относится претендент: "автократ", "невмешивающий руководитель", "жесткий", "справедливый"?)</p>	<p>Если нет, регистрационный номер иностранца №</p> <p>Последняя работа и занимаема: должность</p> <p>Компания</p> <p>Дата: с ____ 20 г. по ____ 20 г</p> <p>Вид деятельности</p> <p>Место, где размещалось предприятие в момент подбора</p> <p>Где размещается предприятие в настоящее время?</p> <p>Как была найдена работа?</p> <p>Характер работы в начале деятельности</p> <p>Последующие обязанности _____</p> <p>Продемонстрировал ли претендент самостоятельность? Постоянство интересов?</p> <p>Требует ли работа энергии и профессионализма? Заметен ли прогресс? Есть ли указания на сильную мотивацию претендента?</p> <p>Характер работы при увольнении (Проявление профессионализма. Принятие ответственности. Лидерство. Самостоятельность.)</p> <p>Оплата: Начальная.</p> <p>При увольнении</p> <p>Ставка ____ переменная часть</p> <p>Серьезные заболевания или продолжительные отпуска за свой счет</p> <p>(Насколько регулярно претендент может работать? Указание на состояние здоровья)</p> <p>Последний руководитель Должность Возраст</p> <p>Частота общения: лично</p> <p>по телефону (Насколько близок был претендент со своим руководителем?)</p> <p>Делегированные Вам полномочия</p> <p>(Насколько сильно структурирована прежняя деятельность претендента?)</p>
---	--

<p>Совместимость с начальником (очень высокая, умеренная, невысокая) _ Почему? (Проявление лояльности? Враждебности?) Что больше всего нравится сам в работе? Что меньше всего? (Нравилась ли претенденту его прежняя работа? Умеет ли ладить с людьми? Склонен ли быть критичным? Оправданны ли претензии?) Причины увольнения Почему именно в это время? _____ (Можно ли считать эти причины адекватными и реалистичными? Не спасовал ли претендент перед трудностями?) Занятость на стороне Деятельность в промежутке между данной и предшествующей работами (Нет ли указаний на финансовые затруднения? На отсутствие лояльности? Обеспечивает ли претендент себя сам? Стремится ли к постоянной занятости?) Пособие по безработице Предпоследняя работа и занимаемая должность (анкета для работы, предшествовавшей предпоследней, аналогична) Компания Дата: с 20 г. по 20 г. Вид бизнеса Место, где размещалось предприятие при найме Где размещается в настоящее время? Как была найдена работа? _____ Характер работы в начале деятельности Последующие обязанности (Продемонстрировал или претендент самостоятельность?) (Требуется ли работа энергии и профессионализма?) Характер работы при увольнении (Указания на принятие ответственности? Лидерство? Самостоятельность?) Оплата: Начальная. При увольнении ставка переменная часть Последний начальник Должность Возраст Частота общения лично по телефону (Определяется, насколько близки между собой) Ваши полномочия</p>	<p>Число Ваших подчиненных Какие Вы испытывали затруднения (проблемы) на производстве? Степень совместимости (Насколько сильно структурирована прежняя работа претендента? Показания лояльности? Враждебности?) Какие Вы испытывали затруднения (проблемы) на производстве? Как Вы их решали? Что больше всего нравится в работе? Что меньше всего? (Нравилась ли претенденту его прежняя работа? Умеет ли ладить с людьми? Оправданны ли претензии?) Причины увольнения Почему в это время? (Можно ли считать причины адекватными и реалистичными? Совпадают ли они с фактами?) Сколько часов в неделю Вы обычно работали? (Показатель профессионализма? Амбиций? Способен ли претендент работать, не считаясь со временем?) Для какой работы Вы лучше всего подходите? Какие есть основания так считать? (Соответствует ли квалификация предполагаемой должности?) Какими видами деятельности Вы предпочли бы не заниматься Почему? (Включает ли рассматриваемая должность этот вид деятельности? Насколько серьезно это отразится на исполнении обязанностей?) Город, в котором Вы учились в школе в старших классах Там ли Вы росли? Если нет, то в каком городе (штате) Вы росли? Старшие классы школы Колледж и университет Наименование школы Период посещения (с/по) Курс Поощрительные стипендии _____ Субсидии Членство в научных обществах _ Место в классе (группе) Прочие курсы по успеваемости _ Похвальные грамоты, дипломы _</p>
--	--

<p>Число Ваших подчинённых</p> <p>Занятость на стороне ____</p> <p>Деятельность между дайной и предшествующей работами (Нет ли указаний на финансовые затруднения? На отсутствие лояльности? Обеспечивает ли претендент себя сам? Хочет ли постоянной занятости?)</p> <p>Пособие по безработице</p> <p>Прочие должности (включая учебу в колледже и старших классах)</p> <p>Название и адрес компании ____ Характер работы</p> <p>Заработок (начальный/при увольнении)</p> <p>Даты (приступил /уволился) Что нравилось и что нет?</p> <p>Причины увольнения (Продemonстрировал ли профессионализм? Самостоятельность? Честолюбие? Стремление к ответственности? Лояльность? Хорошо ли ладит с людьми?)</p> <p>Какое достижение на прежних работах Вы считаете самым важным? _</p> <p>(Может ли это достижение быть полезным на данной работе?)</p> <p>(Если претендент работал руководителем)</p> <p>Каким путем Вы добиваетесь результатов? (Каков стиль распорядительства у претендента? Получает ли он/она поддержку и сотрудничество подчиненных?)</p>	<p>Окончил (да/нет)_</p> <p>Степень __</p> <p>Дата (Демонстрировал ли претендент стабильность интересов? Настойчивость? Прилежание?)</p> <p>Если нет, то почему? (Можно ли считать причины неокончания учебного заведения извинительными? Нет ли у претендента чувства неполноценности?)</p> <p>Участие в различных мероприятиях (Насколько активен претендент? Носили ли его действия целенаправленный характер? Как ему удается ладить с другими людьми?)</p> <p>Какие общественные посты Вы занимали? (Избирали ли его другие для руководства ими? Готов ли претендент к принятию ответственности?)</p> <p>Чем занимались в период каникул? (Наличие установки на труд) (Исключите из ответов наименования любых социальных групп, указывающие на расу, пол, национальное происхождение, вероисповедание) (Носили ли занятия целенаправленный характер? Указывают ли они на профессионализм?)</p> <p>Что Вы делали в период с __ по __ (Отчет за любой продолжительный промежуток времени между работами, между учебой и работой, перед военной службой и после ее окончания)</p>
--	--

Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код стр.	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
Выручка	2110	27380	18344
Себестоимость продаж	2120	(25037)	(16895)
Валовая прибыль (убыток)	2100	2343	1449
Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2343	1449
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
Прочие доходы	2340	89	71
Прочие расходы	2350	(236)	(144)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2196	1376
Текущий налог на прибыль	2410	439	275
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(139)	(138)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	1618	963