

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра Социальной психологии
Специальность 100110.65 Домоведение
Специализация Управление делами офиса и дома

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой доцент, к.п.н.
Груздева О.М.
«_____» _____ 201 г.

Выпускная квалификационная работа

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КРАСКОМ»)**

Выполнил студент группы 53
Терещенко Елена Ивановна

Форма обучения: очная

Научный руководитель: доцент к.п.н.
Тодышева Т.Ю. _____

Рецензент: Начальник Автотранспортного управления
ООО «Красноярский жилищно-коммунальный комплекс»
Пастухов А. В. _____

Дата защиты _____

Оценка _____

Красноярск 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Теоретические основы отбора персонала	6
1.1. Сущность отбора персонала.....	6
1.2. Исследование деятельности отечественных и зарубежных организаций по отбору персонала.....	19
1.3 Специфика отрасли жилищно-коммунальной хозяйства	26
Глава 2. Анализ процесса отбора персонала в ООО «КрасКом»	41
2.1 Основные направления деятельности ООО «КрасКом».....	41
2.2. Анализ процесса отбора персонала в ООО «КрасКом».....	50
2.3 Достоинства и недостатки процесса отбора персонала в ООО «КрасКом».....	62
Глава 3. Совершенствование процесса отбора персонала в ООО «КрасКом» ..	73
3.1 Рекомендации по совершенствованию отбора персонала в ООО «КрасКом»	73
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в ООО «КрасКом»	84
Заключение.....	90
Список литературы.....	92
Приложения	98

ВВЕДЕНИЕ

Для организации любого типа, будь это коммерческая фирма или государственное предприятие, работа с кадрами является неотъемлемой частью оптимальной системы управления. Учитывая условия рыночной конкуренции, ни единая организация не сможет нормально существовать и иметь хорошие результаты без опытных специалистов.

На сегодняшний день предприниматели прикладывают большие усилия для подбора работников. Несмотря на это в организациях зачастую случается нехватка квалифицированных кадров. Поэтому руководству необходимо регулярно работать над увеличением потенциала своих сотрудников.

Для компаний, желающих занимать лидирующие позиции в бизнесе, важно иметь людей, владеющих всесторонними знаниями, навыками и умениями. С каждым годом совершенствуются методы управления, но их реализация зависит от способности и компетенции служащих. Сферы муниципального хозяйства и жилищно-коммунальных услуг непосредственно связаны с экономикой региона и рассматривается как совокупность предприятий, служб, технических строений и сетей, предназначенных для удовлетворения ежедневных бытовых, коммунальных, социально-культурных нужд жителей.

Тем не менее, на сегодняшний день, достаточно остро проявляется социальная напряженность, связанная с деятельностью предприятий отрасли ЖКХ, обусловленная предоставлением услуг низкого качества и ухудшением ключевых фондов этой сферы. Одной из основных причин кризисного положения ЖКХ является неэффективное управление предприятием, повлекшее за собой ряд серьезных проблем: большими финансовыми расходами, отсутствием конкурентоспособности, малорезультативной деятельности всей отрасли. Для предприятий, желающих занимать лидирующие позиции в конкретной сфере, важно иметь людей, владеющих всесторонними знаниями, навыками и умениями. С каждым годом совершенствуются методы управления, но их реализация зависит от способности и компетенции служащих. Проявление

компетенции соответствующей данному направлению начинается с приема на должность. У кандидатов должно быть желание вникнуть в дела организации и стремление реализовать планы компании.

Исходя из сформулированных требований, происходит отбор нужных людей на соответствующие должности. Необходимо четко сформулировать качества персонала, что бы определить критерии отбора. Критерии в свою очередь формируются таким образом, что бы можно было дать полную характеристику работника: образование, опыт работы, личностные возможности, потенциал, а так же здоровье. При отборе персонала учитывается не только опыт работы, но и другие положительные качества работника и сравниваются с требованиями рабочего места.

Из вышеизложенного обоснована актуальность темы дипломной работы, связанная с тем, что на данный момент достаточно остро обсуждается деятельностью предприятий жилищно-коммунальной сферы, обусловленная неудовлетворенностью потребителей, поэтому все больше возрастает необходимость наличия квалифицированных кадров в данной отрасли.

Темой дипломной работы является “Совершенствование процесса отбора в организации” (на примере ООО «КрасКом»).

Объектом исследования выступает ООО “КрасКом”.

Предметом исследования являются приемы и методы, используемые в организации при отборе квалифицированных работников.

Цель исследования заключается в изучении системы отбора персонала в организации жилищно-коммунального хозяйства, а так же в разработке рекомендаций, направленных на совершенствование технологий отбора персонала в ООО “КрасКом”.

Задачи:

- теоретический анализ сущности отбора персонала в организации;
- проанализировать систему отбора персонала, используемую в работе с кадрами отечественных и зарубежных предприятий ЖКХ;
- изучить специфику жилищно-коммунального хозяйства;

- анализ социально-экономического положения предприятия;
- проанализировать систему отбора персонала на примере ООО «КрасКом»;
- разработать мероприятия по совершенствованию технологии отбора персонала в ООО «КрасКом» и просчитать их эффективность.

Для решения поставленных задач исследования используются следующие методы:

- теоретический анализ литературных источников;
- анализ организационно-экономических показателей предприятия и системы управления;
- анализ нормативных документов предприятия;
- количественный и качественный анализ полученных результатов исследования.

В процессе подготовки дипломной работы были использованы многочисленные периодические публикации в журналах «Справочник кадровика», «Управление персоналом», «Директор по персоналу». Основными источниками информации для написания дипломной работы являются управленческая документация и бухгалтерская отчетность ООО «КрасКом».

Основные элементы процесса отбора персонала рассматриваются в работах Д.Е. Мякушкина, А.В. Согрина, П.В. Ушанова, А.Я. Кибанова, А.В. Шариной и ряда других авторов.

Специфика отбора персонала организации с учетом особенностей отечественных предприятий подробно изучается в исследованиях И.Б. Дураковой, И.В. Бизюковой, А.В. Бусыгина, Б.М. Генкина, Г.П. Ежова, М.Б. Курбатовой, О.В. Лобановой, А. Г. Маклакова, С.Н. Поленовой.

Пути совершенствования процесса отбора персонала рассматриваются в трудах Д.А. Аширова, Е.Н. Жамойды, Ю.А. Саликова, М.И. Магуры, О.О. Третьяковой, Т.Н. Черновой, С.Я. Юровицкого.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические основы отбора персонала

1.1. Сущность отбора персонала

Наиболее важным ресурсом предприятия на протяжении всего времени является человек. Даже самый совершенный компьютер не может конкурировать с ним. Уровень развития и мотивации человеческого ресурса считается главным показателем конкурентоспособности организации. Что бы предприятие занимало ведущие позиции в той или иной отрасли, оно должно максимально задействовать потенциал своих служащих, формируя подходящие условия для результативной работы и постоянного самосовершенствования сотрудников [18, с.198].

В современных условиях подбор кадров нужного уровня профессиональных возможностей формирует трудовой потенциал всей организации. Это дает возможность предприятию без труда выполнять все поставленные цели и задачи. [18; 54]

Для поиска необходимых предприятию сотрудников, используется различные методы подбора персонала. Процесс подбора персонала определяется множеством факторов. К таким факторам можно отнести: структуру и культуру организации, тактические и стратегические цели предприятия, жизненный цикл всей организации или какого либо отдельного проекта, показатели на рынке труда, внутренняя и внешняя среда организации, особенности предлагаемой должности и многое другое. В процессе подбора персонала нужно расценить степень профессиональных возможностей, умений и познаний претендента, способности его потенциала в согласовании с многообещающими планами предприятия.

Это достаточно сложный и трудоемкий процесс по множеству причин. Зачастую руководители и менеджеры по персоналу набирают служащих, руководствуясь рекомендациями знакомых, коллег или полагаясь на интуицию. В большинстве случаев такой легковверный и старомодный способ приема на работу не дает положительных результатов, так как профессиональные качества сотрудника оцениваются не объективно.

К тому же отсутствует как таковая методика для определенных технологий, используемых при подборе персонала различными субъектами управления. Из

этого следует вывод, что наука управления персоналом еще не достаточна, развита, поэтому и проблема подбора персонала, подходы к ее решению не до конца изучены. Что бы владеть большим пониманием методологии отбора персонала, необходимо изучить основные понятия науки управления персоналом, а так же прилегающие к ней области, и проанализировать само понятие «отбора персонала».

В научной литературе, связанной с управление персонала, имеется несколько определений данного понятия. Ю. Ожегов трактует отбор персонала – как процесс изучения кандидатов на должность [49]. Й. Бертхель описывает отбор персонала как процесс утверждения наиболее квалифицированных претендентов из всей массы заявленных кандидатов [34]. Опираясь на последнее определение, основным завершающим этапом процесса отбора персонала является именно принятие решения. В этом случае принятие решения выступает основным этапом, заменяя собой все предшествующие. Из вышеизложенного можно сформулировать более обширное определение понятия отбора персонала, отражающие и процесс в целом, и конечный результат: отбор персонала – это процедура исследования профессиональных и личностных характеристик заявителей, предназначенная для определения их соответствия должностным обязанностям вакантного места, а так же выбора наиболее подходящего претендента на должность. [27, с.218].

Сравнительно изучаемой нами системы отбора персонала необходимо обозначить, что данная система развивается в условиях высокотурбулентной внешней среды и находится с ней в постоянном взаимодействии. Как системе процессу подбора персонала свойственно присутствие связей с внешней средой, вследствие чего можно сделать вывод, что данная система считается доступной, искусственно образованной общественной системой. Так же система подбора персонала интегрирована в образования более высокого уровня. Она функционирует в системах, имеющих большую разветвленность, что позволяет выявить цели ее существования и основное предназначение. Функция системы определяется снаружи и демонстрирует, какую роль играет пре

доставленная система в совместной, более трудной системе, частью которой она становится. Так же функция системы разбивается на отдельные подфункции, производимые частями или же элементами [27;18].

В результате, функция системы подбора служащих, как отдельной составляющей системы управления персоналом, заключается в обеспечении своевременного удовлетворения потребности предприятия в персонале. Рассматривается способность работника справиться с долгосрочными либо краткосрочными делами, количественные и качественные показатели потенциала персонала. Система подбора персонала, как любая система имеет четко сформулированную цель, отражающую желаемый результат деятельности. В данном случае такой целью является нахождения сотрудника, личностные и профессиональные характеристики которого отвечают требованиям предлагаемой должности, а так же предприятия в целом [14, с.148].

В начале каждой системы изучаются претенденты на свободной рабочее место, рассматриваются их профессиональные и личные качества, характеристики прежних работодателей, в целом, собирается первичная информация о кандидате. В конце, образуется информация о претендентах, чьи свойства и характеристики отвечают требованиям вакантной должности. Система представляет собой анализ информации о кандидатах, на начальном и конечном уровнях, в результате чего происходит отбор наиболее подходящего из них [36, с.58].

Нужно понимать, как информация преобразуется на начальном этапе в конечный результат, важное значение здесь имеет подсистема, в которую входят концептуальные подходы, принципы подбора и формы его обеспечения. Можно сделать вывод, что система подбора – это совокупность методологических принципов, составляющих основу деятельности концепции найма персонала. Результаты подбора оказывают влияние на дальнейшую деятельность всей организации.

Выделить объект и субъект данной системы весьма непросто, т.к. обе стороны взаимодействия являются абсолютно равносильными, к примеру. объектом системы (т.е. на кого направленно действие) может оказаться как

работодатель так и кандидат на должность. Все зависит от того с какой стороны рассматривать данную систему. В нашем случае объектом будет являться претендент на должность, он же выступает в роли управляемой подсистемой, а субъектом, то есть управляющим этой системой - работодатель. Управляющая подсистема – работодатель разрабатывает методы управляющего воздействия и применяет их касаясь объекта (претендента на должность). Таким образом, подбор персонала – это система, состоящая из комплекса методов подбора персонала, а так же из множества подсистем сущности подбора. Все элементы взаимодействуют друг с другом, они взаимосвязаны и работают с целью удовлетворения потребности предприятия в персонале [44, с. 238].

Главными составляющими системы являются основные этапы, принципы и сущность подбора, которые осуществляют найм работников. Любая система включает в себя ряд определенных принципов. Среди основных принципов подбора персонала выделяют следующие:

- принцип плавности означает, что деятельность, направленная на улучшения состава работников, осуществляется планомерно, исходя из плановой необходимости в сотрудниках и с учетом возможностей становления персонала и предприятия в целом;

- принцип альтернативности осуществляется благодаря привлечению в компанию наибольшего числа соискателей, тем самым повышая возможность приема на работу более подходящих кадров;

- принцип активного подбора заключается в регулярной работе с потенциальными кандидатами на должность в компании, использовании интенсивных способов поиска и привлечения работников.

Предприятие сотрудничает с другими организациями, а так же с учебными заведениями, устанавливая личный контакт со студентами и специалистами, при этом организация берет во внимание не только успеваемость потенциальных претендентов, но и их пожелания, и планы касаясь работы [34, с. 127].

Все вышеперечисленные принципы осуществляются в системе подбора кадров, которая основывается на различных методах. Сегодняшняя степень

формирования концепции и практики управления персоналом дает возможность использовать различные методы подбора кадров, применять многоуровневые концепции выбора работников, изучающие всесторонность человека. При формировании системы подбора персонала на предприятия выделяют следующие этапы:

1. Как правило, потребность в кадрах бывает двух видов: долговременная и текущая. Долговременная (долгосрочная) потребность подразумевает под собой наличие такой численности персонала, которая предусмотрена для решения долгосрочных задач предприятия и реализации планов в будущем. Текущая потребность – это необходимость иметь в составе команды людей способных справиться с нынешними делами фирмы, мгновенно включиться в рабочий процесс. Любое предприятие в первую очередь формирует численную потребность в работниках, опираясь на свои планы и цели.

2. Что бы организация имела четкие представления какими качествами должен обладать будущий сотрудник: образование, обязанности, права, и т.д. необходимо разработать должностные инструкции. Должностные инструкции составляет руководитель для своих подчиненных. Данный документ представляет собой руководство к трудовой деятельности, в нем представлены четкие определения того, какие действия должен выполнять работник, каковы критерии оценки результативности труда, выявлены пути повышения уровня квалификации сотрудника в рамках его непосредственной деятельности. Для разработки должностной инструкции предприниматель изучает резюме претендентов и проводит собеседование, после анализа, которого имеет совокупность данных способствующих составлению инструкции.

3. Далее происходит накопление необходимой информации о будущем работнике. Данные ищутся в коллективе, в партнерских организациях, через объявления, размещенные в интернете или газетах, в общем, охватывается вся возможная информация о претендентах внутри и за пределами предприятия. Таким образом, на данном этапе собирается масса информации о всех возможных кандидатах и затем из этого количества отбираются самые достойные и наиболее подходящие кадры.

4. После сбора необходимых данных осуществляется первичный отбор соискателей. Из всего количества собранных резюме отбирают наиболее подходящих организации заявителей и отсеивают тех претендентов, которые не достаточно отвечают требованиям компании. Руководитель по подбору кадров изучает все имеющиеся резюме кандидатов, проводит анализ заполненных анкетных данных и приглашает на собеседование.

5. Претендент прошедший первичный отбор, приходит на собеседование, где в личной встрече с руководителем уточняется профессиональная готовность будущего сотрудника, имеющиеся навыки и умения, а так же обговариваются детали партнерства. В основном на собеседовании работодателем задаются вопросы, касающиеся полученного образования, опыта работы, дополнительных возможностей заявителя. Так же могут задаваться вопросы личного характера, касающиеся жизненных целей, желаний карьерного роста, планов на будущее. Допускаются испытания и тесты на моделирование нестандартных ситуаций, с целью убеждения в возможностях претендента справиться со стрессовой ситуацией [47, с.248].

Все вышеперечисленные этапы не обязательно используются во все организациях, каждое предприятие подбирает персонал в соответствии со своей направленностью и спецификой. Но, тем не менее, данная модель позволяет понять особенности и последовательность отбора необходимых сотрудников в компанию.

Развитие концепции отбора из всех претендентов нужного сотрудника подразумевает анализ кадровой ситуации внутри организации и за ее пределами. Существуют наружные (внешние) и внутренние источники комплектования предприятия работниками.

Наружные источники найма включают сотрудников, подходящих по всем параметрам организации, но пока не работающих в ней по ряду причин. Либо эти люди находятся в очереди на должность, и они уже отправляли свои резюме в организацию, либо им только предстоит выслать свои данные и пройти собеседование. Поиск претендентов из внешних источников производится

руководителем самостоятельно по средствам интернета и бумажных изданий либо при помощи кадровых служб и центров занятости населения[52, с.145].

Таблица 1

Плюсы и минусы внешних и внутренних источников найма персонала в организацию

Источники найма	Плюсы	Минусы
Внешние	<p>Значительно большой выбор претендентов</p> <p>Новые возможности развития компании</p> <p>Возможность «вырастить» из молодого претендента ценный кадр</p>	<p>Слишком долгий процесс адаптации нового сотрудника</p> <p>Поверхностные знания о предприятии</p> <p>Вероятность изменения климата в коллективе</p> <p>Большой риск при испытательном сроке</p> <p>Длительный период поиска</p> <p>Существенные расходы на привлечение персонала</p>
Внутренние	<p>Вероятность повышения квалификации работников</p> <p>Претенденты знакомы с философией организации</p> <p>Карьерный рост уже работающего персонала</p> <p>Незначительные затраты на поиск новых сотрудников</p> <p>Адаптация сотрудника только в рамках новой должности</p> <p>Появление свободных рабочих мест для молодых кадров</p> <p>Работник хорошо знаком с коллективом</p> <p>Сохранение установленного уровня оплаты труда</p>	<p>Вероятен нездоровый дух соперничества в коллективе</p> <p>Не достаточно широкий выбор претендентов</p> <p>Необходимость повышения квалификации или переквалификации сотрудника за счет компании</p> <p>Перевод имеющихся сотрудников на новые должности не достаточно удовлетворяет потребность в персонале</p>

К внутренним источникам подбора относятся кадры уже работающие на предприятии. Анализируется деятельность всего кадрового состава, выявляются положительные и отрицательные качества работников. Среди сотрудников рассматриваются кандидатуры имеющие возможности и стремление занять свободную должность. Выделяют несколько методов отбора персонала из внутренних источников. Иногда предприятие нуждается в работниках на непродолжительный срок для выполнения разовой работы. Эту деятельность может взять на себя уже работающий сотрудник, совместив со своими основными обязанностями. Такой вид занятости называется совмещение профессий и позволяет справиться с работой, не отвлекаясь на поиски нового сотрудника [26, с. 225].

Еще один вариант поиска новых кадров через своих сотрудников внутри организации это так называемый внутренний конкурс. Предприятие может попросить помощь в коллективе о привлечении новых работников, среди однокурсников, бывших коллег или родственников нынешних сотрудников.

Определенные плюсы и минусы данных источников найма персонала в организацию иллюстрирует таблица 1.

Выбор одного из вышеизложенных источников подбора оказывает влияние на имидж предприятия, методы отбора персонала, заинтересованность будущих работников и расходы, затрачиваемые на поиск подходящих кадров.

Из этого следует, что система подбора персонала включает в себя несколько определенных методов поиска и подбора необходимых для организации кадров. Методы, используемые на предприятии, определяются отличительными признаками в зависимости от выбранного подхода найма персонала.

Помимо этого, многие авторы полагают важным добавить в ряд этапов отбора персонала адаптацию нового сотрудника в коллективе и в рамках должности, а также количественную и качественную потребность в работниках. Из рассмотренных выше моделей отбора персонала разработанных несколькими авторами, можно сформулировать комплексную, более расширенную последовательность действий для отбора из всего списка заявителей наиболее

походящей кандидатуры:

1. Планирование потребности организации в работниках. Этап подготовки поиска и планирования персонала является одним из важнейших шагов на пути к достижению цели, однако многие управленцы не берут данный момент во внимание. В самом начале системы отбора стоит определиться в количественной и качественной необходимости в кадровом ресурсе.

2. Установление основных задач, требуемых от работника. Руководители заранее определяет, какими качествами должен обладать будущий работник и какие задачи должен выполнять. Здесь имеются ввиду такие качества как образование, стаж работы, возраст, опыт работ в определенных условиях (за границей, в крупных организациях и т.д.).

3. Выбор источника поиска работников (внешние и внутренние). Претенденты рассматриваются из списка своих же работников либо происходит поиск кандидатов за пределами организации. Руководитель выбирает источник найма, опираясь на сформулированные организацией требования и с точки зрения удобства. Плюсы и минусы есть как во внешних источниках найма персонала, так и во внутренних.

4. Исследование внешней и внутренней среды организации, а также изучения рынка труда в целом, анализ наличия потенциальных и действующих конкурентов. При поиске новых сотрудников организация изучает рынок труда, а так же анализирует ситуацию внешней и внутренней среды, что дает информацию о том насколько предприятие конкурентоспособно и как усилить свои позиции благодаря поиску новых профессионально подготовленных сотрудников, способных улучшить состояние всего предприятия.

5. Уточнение потока претендентов. В этом плане организация использует различные способы поиска кадров: обращение в вузы, службы занятости населения, рекрутинговые агентства, реклама в СМИ, ярмарки вакансий, личные контакты и прочее.

6. Выбор стратегии поиска и процедуры отбора работников. Руководитель решает какими образом он будет искать новых работников. Некоторые

руководители предпочитают сами заниматься подбором кадров, потому что такой вариант самый экономичный, в большинстве организаций такую деятельность осуществляют менеджеры по персоналу, еще одна стратегия - подбор работников через кадровые агентства.

7. Сбор необходимой информации о кандидатах, анализ исследований и принятие решения о приеме на работу подходящего работника. Самый распространенный способ заключается в приглашение на встречу с претендентами, где они заполняют специально разработанную стандартную форму информации о себе. Так же предлагается написать автобиографию или составить резюме. Анализ резюме дает возможность произвести предварительное отсеивание претендентов, не подходящих по внешним показателям (образование, возраст, стаж и опыт работы и т.д.).

Так как система отбора работников является многоуровневой, она включает в себя множество составляющих таких как: концепция эффективного отбора и найма, комплекс методов и принципов подбора, совокупность целей и задач. По этой причине необходимо исследовать и производить оценку полученных результатов системы отбора, а так же рассматривать эту систему как деятельность, состоящую из последовательности определенных этапов. [34, с. 87]

Помимо этого любая организация при поиске новых сотрудников должна составить собственную концепцию поиска, найма и отбора кадров, для каждой должности.

Опираясь на стратегию развития предприятия и целей, которым оно придерживается, оно способно принимать разные формы, а именно: нынешняя деятельность или долгосрочные планы, направленность на умения и опыт претендента или на его потенциал, ориентация на качественное исполнение обычных заданий или на перемены в компании [47, с.232].

Развитие структуры подбора кадров подразумевает выбор среди внутренних и наружных (внешних) источников найма. Принятие, какой либо направленности отбора непосредственно оказывает большое влияние как на образ предприятия в целом, так и на методы отбора претендентов, а так же на расходы компании,

связанные с поиском необходимых кадров. Таким образом, подбор персонала является одним из самых значимых аспектов формирования и развития трудовых ресурсов и нуждается в системном подходе, а так же в эффективном управлении.

Главной задачей процесса подбора кадров является в нужный момент заполнить штат сотрудников продуктивными и качественными кадрами в необходимом количестве для воплощения тактических и стратегических планов организации. Начальной ступенью отбора кадров является планирование потребности организации в персонале. Планирование основывается на перспективных и текущих вакансиях, штатном расписании сотрудников, плане замещения свободных рабочих мест, проекте выполнения организационной и технической деятельности [23, с. 56].

Выделяются следующие этапы планирования работников:

1. Оценка внутренних ресурсов, их структура и количество. Устанавливаются резервы продуктивности рабочей деятельности на любом конкретном месте работы. Предполагается разработка необходимых квалификационных условий, анализируется эксплуатация трудовых ресурсов предприятия, конкретизируются задачи по определенным группам исполнителей.

2. Определение потребности в работниках с уточнением качественных и количественных показателей, оценка перспективных потребностей, отслеживание динамики в профессиональной структуре кадров. На данном этапе устанавливается потребность в работниках на заранее запланированное время. Начальными сведениями с целью установления нужного количества сотрудников, их квалификационной и профессиональной совокупности выступают: структура деятельности, нормы выработки, производственный план, предполагаемое увеличение производительности труда.

3. Разработка плана потребностей на перспективу. Осуществляется создание всевозможных кадровых мероприятий, направленных на выполнение организационных задач, целей, планирований и стратегий.

При планировании кадров организация учитывает следующие внешние и внутренние факторы:

- стратегические цели и бизнес планирование;
- уровень оплаты труда, финансовое состояние компании;
- изучение внешней среды предприятия и в общем экономической политики;
- анализ изменений на рынке труда, исследование деятельности других организаций;
- особенности корпоративной культуры;
- передвижение сотрудников внутри организации (увольнение, повышение или понижение по службе, сокращение, выход в декретный отпуск, выход на пенсию и т.д.) [47, с.178].

Кадровикам, занимающимся отбором персонала нужно отчетливо представлять уровень ответственности, суть трудовой деятельности, обязанности служащего, условия труда, цели и задачи, которые ставятся перед каждой должностью. С этой целью осуществляется анализ вакантной должности [41, с. 158]. Технологии применимые при сборе и анализе необходимой информации о вакантной должности могут быть разными, но в результате должна быть выявлена следующая информация:

- сущность и характеристика трудовой деятельности;
- область работы сотрудника, цели и задачи, уровень ответственности;
- список производственных мероприятий и период их реализаций;
- порядок устройства трудовой деятельности;
- профессиональные и личностные условия предъявляемые к работнику.

Чаще всего для исследования вакантной должности применяются следующие методы:

- документальные: анкетные данные, должностные инструкции, документация о структурных подразделениях и т.д.
- собеседование с кадровыми работниками, специалистами, работающими в таком же направлении и прочими работниками организации.
- наблюдения, осуществляющие управляющим персоналом.

Итогом выполнения деятельности на данном этапе выступает перечень профессиональных, организационных и личностных требований к конкретному работнику. Существует несколько источников поиска новых сотрудников. Этот этап включает в себя оценку и анализ источников найма работников. Оценка и анализ определяются следующими критериями:

- текущие и перспективные цели предприятия, направленные на формирования трудовых ресурсов. Данный момент актуален в том случае, когда организация стремится укомплектовать кадровый штат путем перемещения сотрудников внутри компании, поэтому внешние источники привлечения в этой ситуации не рассматриваются.

- ожидаемые затраты для поиска работников. Прежде чем активно начать поиск новых сотрудников в финансовых планах предприятия необходимо учитывать ожидаемые расходы. Большинство предпринимателей тщательно контролируют финансовое состояние предприятия и обращают особое внимание на затраты, которые происходят вследствие поиска и отбора новых работников, пытаясь достичь при этом наибольшей экономии. Кроме того, организация должна подходить к поиску персонала на столько серьезно, что бы убытки были минимальными, а результат максимально эффективным.

- планирование источников найма работников. Организация должна определиться с источниками найма работников, т.к. внутренняя и внешняя среда подразумевает различия мероприятий, как в организационном, так и во временном аспектах, поэтому необходимо спроектировать систему действий. Для внешних и внутренних источников составляется перечень нужных мероприятий, согласовывая их и с количеством потраченного времени на поиски необходимого числа претендентов установленной степени качества. В процессе использования источников найма предприятие начинает получать сведения о соискателях. Этому этапу следует уделить особое внимание, потому что планирование и привлечение кадров влияет на результат всего процесса отбора персонала [19, с. 58].

Таким образом, из всего изложенного в данной части можно заключить, что сформулированная методология в полной мере отражает сущность подбора,

персонала. Представленная методология содействует увеличению производительности труда в организации, так как основная цель при отборе сотрудников заключается в раскрытии возможностей труда работников, установлении полноты их осуществления, определения соотношения кандидата с рабочей должностью, оценке значения соискателя для предприятия и мотивированность его к труду. Только лишь установив соотношение компетенции и мотивации каждого отдельного сотрудника, зная, что может смотивировать его к развитию, возможно создать успешную концепцию способов и методов для его управления. Отталкиваясь от данной методологии, руководители способны создать собственную или усовершенствовать имеющую систему управления персоналом [28, с.143].

1.2. Исследование деятельности отечественных и зарубежных организаций по отбору персонала

Деятельность по работе с кадрами включает в себя экономические составляющие, такие как максимальное увеличение производительности труда при минимальных расходах на поиски новых сотрудников, оптимальное обеспечение и замещение кадров, наличие в коллективе креативных людей. Кроме того многие организации стремятся достичь общественных целей, куда входят: удовлетворенность сотрудника своей работой, соотношение целей работников с целями самого предприятия, наличие карьерного роста, удобный график работы, достойный размер пенсионных выплат, премии и т.д. Для реализации всех планов предприятие, осуществляющее подбор работников, должно быть нацелено на положительные перемены и развитие путем совмещения общественных, экономических и личностных целей всех участников рабочего процесса [24, с. 116].

На сегодняшний день в формировании экономики большинства развитых стран наиболее значимыми признаются проблемы, связанные с управлением человеческих ресурсов. Существенные отличия в работе с кадрами и методы управления зависят от разности культурных традиций государств. Наибольшие различия просматриваются между опытом управления в России и на Западе. Тем

не менее, практическую управленческую деятельность за границей тоже нельзя назвать однородной. Имеются принципиально разные методики управления в Японии и США, которые принято рассматривать отдельно. Таким образом, выделяются три основных направления опыта работы с персоналом: западное (США), восточное (Япония) и русское. Для того чтобы понять различия в мировом опыте управления персоналом, рассмотрим более подробно особенности каждого направления[27; 53].

В японской практике работы с кадрами при появлении свободной должности на предприятии, принято вначале искать кандидата из числа уже работающих сотрудников и только в случае отрицательных результатов начинаются поиски подходящего работника из внешних источников. Согласно такому методу, задействование имеющихся работников повышает их целеустремленность, улучшает командный дух в коллективе, укрепляет веру работников в собственную компанию, развивает дух патриотизма по отношению к организации. Данный метод служит большой мотивацией для работников, так как повышение по должности напрямую зависит от уровня производительности труда, то каждый сотрудник будет стремиться увеличить эффективность своей деятельности. Любая крупная компания, имеющая в резерве сотрудников, руководствуется методом матричного движения персонала, в котором отражается положение каждого резервного сотрудника, его перемещение по карьерной лестнице и уровень готовности к занятию следующей должности (готов приступить к новой должности, будет готов через год, но для этого требуется пройти стажировку, повысить квалификацию, переквалифицироваться и т.д.).

Если говорить о внутренних источниках найма, то во Франции, например организации набирают работников таким способом в нескольких случаях: когда предприятие не хочет иметь большой штат сотрудников и имеющихся работников перераспределяют, некоторых увольняют, таким образом, компания полностью укомплектована и отказывается от внешних источников найма. Если появляется пустая должность, на него ставят какого, либо молодого сотрудника – происходит и замещение и карьерный рост одновременно [59, с. 128].

Еще один метод поиска персонала, разработанный в Японии, позволяет компании вырастить собственных специалистов. Организации сотрудничают с учебными заведениями и приглашают студентов, пока они еще учатся, что бы ввести их в курс дела, познакомить с устоями организации, ее целями и стратегией. Когда выпускники начинают работать в компании, первое время с ними занимаются старшие специалисты, с целью адаптации в новой среде [17; 53].

Американские компании руководствуются классическими методами подбора кадров, которые предполагают акцентировать внимание на профессиональных навыках и полученных знаниях. Общими критериями в подборе персонала выступают: образование, имеющийся опыт работы, коммуникабельность, умение работать в команде и т.д. На руководящие должности в организации, как правило, назначают. При приеме на работу соискатели проходят тестирование с целью раскрытия профессиональных возможностей. Зачастую, каждая компания разрабатывает собственные методы поиска и процедуру найма служащих. После утверждения на должность работника вводят непосредственно в их должностные обязанности, знакомят с инструкциями, ограниченными узкой специализации работника, при этом сотрудника не представляют организационную культуру предприятия и не вводят в дела компании в целом. Такая методика обусловлена тем, что американское направление характеризуется наличием узких специалистов, сосредоточенным на определенной деятельности, считается, что работнику не нужно знать лишнюю информацию о предприятии, а необходимо концентрироваться на своих обязанностях. Так же американские методы поиска и отбора работников славятся серьезным подходом к поиску претендентов. Изучается не только профессиональная информация о кандидате, но и личные данные. Особое внимание уделяется характеристикам с прошлых мест работы, где важно мнение не только руководителя, но и большого количества сотрудников с которыми работал соискатель. В американской практике подбора специалистов используются строгие правила: испытательные срок достигает почти полгода, в

течении этого времени кандидат получает баллы за успехи в деятельности, которые подсчитываются к концу испытательного срока и только в случае высоких результатов претендент встает в очередь на получение должности [52, с.173].

В России, деятельность по отбору кадров так же включает наличие испытаний для кандидатов на должность, однако этот метод не столь углубленный и структурированный как в европейском направлении. Как правило, претенденты приходят на собеседование с руководителем, где могут быть заданы вопросы, касаемые образования и опыта работы. Если претендент подходит организации, он зачисляется на испытательный срок, в результате которого руководитель принимает решение о принятии его на работу. Испытательный срок согласно законодательству не может превышать трех месяцев, его продолжительность обговаривается в трудовом договоре. Зачастую российские предприятия также стараются задействовать в работе студентов, что бы в будущем они выбирали их компании в качестве основного места работы [35, с. 158].

Теперь рассмотрим более подробно несколько методов отбора кадров в России и на западе. Первый метод – так называемое бесконтактное знакомство с кандидатом, то есть изучение резюме и анкетных данных заявителей. Большинство крупных российских предприятий уделяет большое внимание рассмотрению резюме, т.к. данный метод помогает отсеять на начальном этапе людей, не подходящих компании по каким либо очевидным причинам. Практика показывает, что на Западе так же пользуются таким способом при отборе кадров. Однако не всегда углубленное изучение заявительных документов используется при найме сотрудников. В малом бизнесе, как правило, при необходимости в работнике, руководители стараются, как можно быстрее заполнить вакансии и приглашают всех заявителей, не рассматривая резюме, и не всегда пользуются дальнейшими этапами отбора. Это чревато наличием в таких организациях большого числа не реализованных сотрудников, что мешает компаниям развиваться [18, с. 46].

Так же на Западе особое внимание уделяется медицинскому обследованию будущих сотрудников. Такой метод позволят еще в начале отбора убедиться в том, что кандидат подходит, не только по профессиональным параметрам, но и пригоден с точки зрения здоровья. Организация вправе попросить заявителя пройти дополнительное медицинское освидетельствование, не зависимо, на какую должность он претендует. Показания дают руководителю понять, какие проблемы со здоровьем могут быть у его будущего сотрудника и на этих основаниях предприятие решает, как организовать рабочую деятельность подчиненного, чтобы ни навредить его здоровью. В нашей стране в основном требуется от кандидатов наличие лишь медицинской книжки, а рабочие условия под кандидата, имеющего риск ухудшить здоровье, не подстраиваются. С другой стороны при выявлении, каких либо проблем по физическим показателям предприятие может сразу отклонить заявку кандидата, не продолжая с ним дальнейшие этапы отбора [45, с.73].

Что касается контактных методов отбора, европейские компании часто при приеме на работу использует тестирование для выявления различных показаний. Такие тесты в основном направлены для выявления знаний в профессиональной области, диагностики психических показаний и степени мотивации, консультации сотрудников по рабочим и личным вопросам. Тестирование, как правило, производится с каждым соискателем индивидуально. Почти все тесты составляются профессиональными психологами, служащими в организациях и дают возможность руководителю распознать некомпетентных работников, а так же отказаться от кандидатов, имеющих нежелательные психологические особенности и хронические заболевания. Тесты, проверяющие профессиональную компетенцию, разрабатываются профильными экспертами и не содержат варианты «верных» или «неправильных» ответов, как в психологических [15, с.158].

В российских организациях метод тестирования не имеет такой популярности как за рубежом и используется в некоторых случаях для выявления уровня профессиональной подготовки.

Еще один контактный метод отбора, встречающийся и в русских, и в европейских организациях – интервьюирование. Основной задачей при таком методе является персональная встреча с кандидатом, выявление его профессиональных и личностных качеств, обнаружение ложных данных, противоречащей информации в резюме (если она имеется), ознакомления с предприятием и рабочими обязанностями, формирование позитивного настроения у претендента. Личная беседа устанавливает контакт с работником, позволяет узнать о его целях и ожиданиях, касаемо работы. Практика показывает, что в американских компаниях решающим этапом при найме работников является именно интервью с соискателем [24, с. 79].

Самый надежный, по мнению многих серьезных организаций в Европе метод – центры оценки персонала. Данная методика подразумевает обнаружение конкретных достоинств испытуемых сотрудников посредством единого оценивающего изучения, выполнения ими стандартных для вакантной должности задач. Оценивание осуществляется при создании необходимых для вакантной должности функций и профессиональном наблюдении вслед за их выполнением. Целью этого метода является оценивание реальных способностей претендента, определение его профессионального роста в будущем, а так же обучение и подготовка будущего сотрудника, путем прохождения различных испытаний (тренингов, деловых игр, тестов и т.д.). Впервые такой подход к отбору был использован в 1915 году в Германии и применялся при подборе офицеров. Сама методика оценивания создана в США и активно начала использоваться в середине 20 века для отбора кадров. С 80-х гг. данный способ начал обширно применяться в японских и европейских компаниях [19; 93].

В России центры оценки не пользуются популярностью, так как возможность использования такого метода ограничена профессиональными группами, к тому же это весьма трудоемкий и дорогостоящий процесс.

Так же необходимо отметить важный фактор – трудовое законодательство, влияющий на функционирование российских и зарубежных организаций. В Европе к законодательству подходят весьма серьезно, и трудовое право оказывает

большое влияние на деятельность крупных организаций. Судебное разбирательство может произойти из-за не соблюдения какого-либо пункта трудового договора, не законного сокращения сотрудника или одной из форм дискриминации. Кроме того нужно подчеркнуть значимость профсоюзов в трудовой деятельности. В России профсоюзные организации появились значительно позже, чем в Европе. В ряде европейских стран в частности в США массовые общественные объединения являются эффективным способом давления на государство. Основные требования профсоюзов: повышение заработной платы, улучшения условий трудовой деятельности, принятия норм законодательства, отвечающих их требованиям [34, с.321].

Российское законодательство не имеет пока таких развитых мер в трудовом кодексе и зачастую со стороны работодателей появляются нарушения в виде необоснованного отказа в работе, не соблюдения в полной мере трудового договора, противозаконного увольнения сотрудников и др.

Система отбора персонала и кадровое управления, в том числе оказывает большое влияние на функционирования предприятия в целом. Если отбор работников выполнен не компетентно это оказывает влияния на конкурентоспособности организации, качество труда, размере доходов и расходов. Поэтому любому предприятию, желающему развиваться и расти, необходимо тщательно подходить к процедуре отбора и найма персонала.

Мировой опыт управления персоналом содержит множество походов к найму подходящих сотрудников. Российским организациям стоит воспользоваться многими подходами к подбору кадров, такими как: серьезное отношение к изучению резюме заявителей, разумное составление трудовых договоров, включающее интересы, как работодателя, так и работника. Если предприятие стремится занимать лидирующие позиции в бизнесе, ему необходимо относиться к найму работников, как к постоянно развивающейся системе, требующей усовершенствований и изменений [46, с. 38].

1.3 Специфика отрасли жилищно-коммунального хозяйства

Жилищно-коммунальное хозяйство – это совокупность подотраслей, направленных на улучшение деятельности городских структур и жизнедеятельности граждан. Оно направлено на создание комфортной среды жизнедеятельности людей, формирование комфортабельности региона, района и жилища в целом. Данная отрасль является немаловажным элементом системы социальной защиты населения и в то же время испытывает влияние рыночных отношений. В связи с этим возникают всевозможные противоречия и проблемы, такие как снижение качества коммунальных услуг, увеличение числа аварийных зданий и другие негативные явления. ЖКХ является частью сферы услуг и одной из главных отраслей территориальной инфраструктуры, создающей условия для проживания, безопасность и надежность бытовых, транспортных и прочих услуг, определяющих качество жизни, социальную атмосферу в городе, состояние здоровья жителей [61].

Жилищная сфера является ключевым элементом экономики нашей страны. Данная отрасль народного хозяйства содержит в себе управление жилищным фондом, его ремонт и содержание, сооружение и реконструкция жилых домов, зданий и сооружений социальной инфраструктуры, коммунальная энергетика, городской транспорт, водоснабжение и водоотведение, информационное хозяйство (телевидение, кабельные сети и др.), дорожное хозяйство, зеленое хозяйство, гостиничное хозяйство, уличное освещение. Жилищный фонд - это комплекс всех жилых помещений, в том числе и квартир, жилых домов, служебных жилых помещений, специализированных жилищ (детские дома, общежития, маневренное жилье, дома для ветеранов и инвалидов и др.) независимо от формы имущества. Жилищный фонд бывает следующих видов: муниципальный, общественный, государственный и частный.

Сферы муниципального хозяйства и жилищно-коммунальных услуг непосредственно связаны с экономикой региона и рассматривается как совокупность предприятий, служб, технических строений и сетей, предназначенных для удовлетворения ежедневных бытовых, коммунальных,

социально-культурных нужд жителей. Городское хозяйство осуществляет производственные и непроизводственные функции, включая такие отрасли как торговля, общепит, бытовое обслуживание, связь и транспорт.

Отличительными особенностями жилищно-коммунального хозяйства являются:

- совокупность коммерческих и некоммерческих учреждений;
- определенная социальная важность, усиливающая потребность в государственном регулировании и контроле со стороны потребителей;
- совокупность производственных и непроизводственных функций, связанных с предоставлением услуг и производством материальных товаров;
- разнообразие форм имущества и организационно-правового статуса предпринимательства;
- совокупность крупного и малого предпринимательства;
- разделение центров предоставления услуг согласно концепции населения, обуславливая определенную значимость местных органов управления;
- предоставление отрасли, как естественным монополиям, так и сферам с возможной конкурентностью;
- обязательность предоставления минимального количества услуг, вне зависимости от платежеспособности потребителей;
- большая значимость санитарно-эпидемиологического и экологического надзора;
- разнообразие потребителей (население, крупные предприятия, бюджетные компании).

На сегодняшний день в нашей стране действует государственная программа «Жилище» (государственная программа Российской Федерации в области жилищной политики) на 2011—2015 годы. Включает следующие подпрограммы: «Обеспечение жильем молодых семей», «Выполнение государственных обязательств по обеспечению жильем категорий граждан, установленных федеральным законодательством», «Стимулирование программ развития жилищного строительства субъектов Российской Федерации», «Модернизация

объектов коммунальной инфраструктуры». Помимо этого предполагает субсидирование мероприятий для организации научно-исследовательских работ и обеспечения жильем отдельных категорий граждан.

В целевой программе «Жилище» говорится, что жилищный фонд составляет более 20% возобновимой недвижимости государства, а если учитывать жилые постройки на дачных и садовых территориях, то приблизительно 30%. Инвестиционный объем жилищного строительства составляет почти четверть от общего объема.

Реформа ЖКХ играет основную роль в успехе экономической реформ, уменьшение дефицита бюджета государства, понижение инфляции, увеличение частного жилья и стабилизация финансового обращения по средствам аккумуляции личных денежных средств на специализированных счетах, совершенствование территориального распределения трудовых ресурсов.

Основными моментами нового этапа, решающего проблемы жилищно-коммунальной среды являются:

- повышение объемов и улучшения качества жилищных построек, изменение на последнем техническом уровне производственной базы жилищного строительства, развитие системы финансирования, ремонта и использования жилищно-коммунального хозяйства;

- предоставление возможности усовершенствования жилищных обстоятельств, для семей с низким и средним уровнем заработка, по средствам введения в практику долгосрочных жилищных кредитов на приемлемых условиях, предоставление поддержки в создании частного жилищного строительства, помощь в субсидиях на постройку и покупку жилья и прочей государственной помощи населению, нуждающемуся в жилье;

- увеличение правовых полномочий местных органов самоуправления и органов исполнительной власти субъектов Федерации для проведения жилищных реформ и для улучшения жилищных условий населения.

Федеральным органом государственного управления жилищно-коммунальным хозяйством является Государственный комитет Российской

Федерации по строительству и жилищно-коммунальному комплексу. Первичными элементами системы жилищно-коммунального хозяйства являются: жилищно-коммунальные отделы (ЖКО), жилищно-эксплуатационные конторы (ЖЭК), ремонтно-эксплуатационные управления (РЭУ), дирекции по эксплуатации зданий (ДЭЗ), домоуправления.

Коммунальное хозяйство разделяется на категории объектов:

- санитарно-технические: водоотливные установки, санитарные узлы;
- энергетические: электростанции, котельные, тепловые, электрические и газовые сети;
- транспортные: автобусы, троллейбусы, трамваи;
- объекты внешнего благоустройства: путепроводы, озеленение территорий, водостоки, мостовые, тротуары, набережные, уличное освещение и др.

Область управления Госкомитета включает в себя: тепловое и электроснабжение, жилищный комплекс, внешнее благоустройство и дорожно-мостовое хозяйство, инженерная деятельность, сбор и утилизация твердых бытовых отходов, банно-прачечное и гостиничное хозяйство, ритуальные услуги, водообеспечение и водоотведение, научно-проектное и промышленно-производственное обеспечение.

Отличительной особенностью жилищно-коммунальной сферы является то, что большинство проблем решают местные органы самоуправления. К таким проблемам относятся:

- урегулирование планировки и застройки площадей городских образований;
- муниципальные энерго-, газо-, тепло- и водоснабжения канализации, их формирование, содержание и эксплуатирование;
- организация условий строительства жилищных и социально-культурных проектов;
- эксплуатация и содержание нежилых строений, а так же муниципального жилищного фонда;
- организация обеспечения топливом жителей и городских учреждений;

- предоставление ритуальных услуг и содержания кладбищ;
- озеленение и благоустройства площадей муниципального образования.

Поскольку ЖКХ имеет огромную социальную важность, в связи с жизнеобеспечивающими функциями, то необходимо, что бы государство контролировало качество предоставляемых услуг, данной отрасли и отвечало за их безопасность.

Специфика жилищно-коммунальных услуг определяется:

- социальной значимостью;
- низкой долей заменяемости другими услугами;
- отношением к группе жизненно необходимых услуг.

Наша страна имеет большое многообразие региональных особенностей, обусловленных природными, управленческими, технологическими и нормативно-правовыми различиями. Большая часть ключевых фондов жилищно-коммунальной среды находится в собственности городов, поэтому функции владения, распоряжения и использования выполняются муниципальными органами власти. Проблемы социальной помощи населению и жилищное право представляют собой законодательство выполняемое Российской Федерацией. А так же ее субъектами. Данное положение определяет в регионах большое нормативно-правовое разнообразие. Данные отличия могут содержаться в подходах к проблемам имущества объектов жилищно-коммунального хозяйства, в критериях финансирования сферы, в тарифной и общественной политике данной отрасли.

В регионах уже давно сформировались различные модели управления данной сферой, включая такие схемы как финансирование отрасли в рамках региона, вертикальная система государственного управления, самостоятельность муниципалитета в проблемах ЖКХ. Кардинально отличаются схемы управления также на уровне муниципальных образований: где-то доминируют административные начала, где-то преобладают больше рыночные отношения.

Особенности климата в разных регионах определяют различия в сезонности предоставления коммунальных услуг, в том числе и отопления, к применению

различных способов их предоставления, и в итоге к разной стоимости жилищно-коммунальных услуг. Помимо климатических особенностей жилищно-коммунальных услуг имеются так же и технологические признаки. К таким признакам относятся технология очищения и подачи воды, используемое в теплоснабжение топливо и техника его подачи, внешний или внутренний водозабор и т.д. Технологические особенности оказывают внушительное воздействие на методы развития конкурентоспособности и монополизации данной сферы. Необходимо, чтобы все эти аспекты учитывались при формировании программы жилищно-коммунального хозяйства каждого отдельного региона страны.

Несомненно, то, что область жилищно-коммунального хозяйствования считается наиболее устойчивой экономической сферой, так как обслуживание жильцов является постоянной необходимостью. На сегодняшний день многое делается для активного расширения бизнеса в сфере ЖКХ. В бизнесе такого плана кадры решают все. Неизменным условием является наличие хорошего инженера, предпочтительно с опытом работы в жилищной среде. Так же необходимы электрики, плотники, дворники, сантехники, электрики, уборщики. С целью организации постоянной операторской работы будет необходимо несколько диспетчеров. Многие коммунальные предприятия организуют собственную аварийную службу.

Большой проблемой малых и крупных компаний в жилищно-коммунальной среде является нехватка кадров. В недостатке практически вся линейка профессий: плотники, сантехники, электрики, дворники. Специалисты подсчитали, что профессия слесарь-сантехник становится исчезающей. В случае, если не предпринять соответствующих мер, то через пятнадцать лет работать в жилищном хозяйстве будет некому. На данный момент в большей части городов России практически нет сантехников возрастной категории моложе 45 лет. Молодежь не желает работать в ЖКХ. Участниками рынка отмечается: на одного слесаря приходится около 400 квартир (при норме 300 квартир), а средняя зарплата варьируется от 8000 до 12000 рублей. Необходимость жилищно-

коммунального хозяйства РФ в специалистах составляет более 250 тысяч работников в год. Министерством регионального развития и субъектами РФ разрабатываются экстренные меры с целью их подготовки. Уже создаются методические рекомендации по подготовке и переподготовке специалистов всех уровней. Экспертное сообщество отмечает, что помимо увеличения числа институтов и специальных учебных заведений для подготовки будущих коммунальщиков, нужно также повышать престиж профессии. Не так давно Министерство регионального развития РФ совместно с инновационным городом «Сколково» подписало соглашение, в соответствии с которым на базе данного города разместится центр по подготовке специалистов в сфере ЖКХ. Специалисты «Сколково» собираются проводить исследования технологий в сфере энергоснабжения и экологии. Значимым условием является то, что подтвердившие собственную результативность изобретения будут внедрены в область жилищно-коммунального хозяйства РФ [64].

Среди инженерных специальностей на данный момент большим спросом пользуются инженеры-лифтеры. Трудности с дефицитом кадров грамотные директора решают путем повышения заработной платы и созданием условий для мотивации сотрудников.

В отрасли ЖКХ на данный момент от двух до трех миллионов работников. Жилищно-коммунального хозяйствования - это треть от всего ВВП России. На балансе этой сферы 12 тысяч предприятий, три миллиарда квадратных метров жилья, сто миллионов - ветхого и аварийного. Практически половина населения России недовольна работой коммунальщиков, несмотря на то, что они трудятся семь дней в неделю, круглосуточно. Все руководители данной отрасли уверяют, что проблема заключается именно в непрестижности профессий ЖКХ. В данной сфере только семь процентов работников имеют высшее образование. 80 процентов руководящего состава имеют непрофильное образование и ни разу не проходили профессиональную переподготовку. Существует серьезная текучка кадров - от 30 до 70 процентов, таким образом, практически миллион рабочих увольняется из ЖКХ за два года. Необходимо в корне изменить ситуацию,

сотрудники жилищно-коммунальной среды должны гордиться тем, что служат народу. Пока же у них нет существенных социальных гарантий, не наблюдаются перспективы карьерного роста и возможностей принимать участия в масштабных проектах. Данная ситуация понижает мотивацию работников. Также руководители коммунальных служб отмечают необходимость создания профессиональных стандартов и разработку методических материалов нужных для работы.

С 2013 года в столице реализуется экспериментальный проект, направленный на изменение кадровой политики в области ЖКХ — подразумевается смена мигрантов жителями России. Москвичи предпенсионного возраста и жители Подмосковья откликнулись на должности дворников, кровельщиков, столяров, штукатуров, на которые московские власти с 2013 года решили привлечь россиян. Жители соседних областей, огласили желание приехать на заработки в Москву, однако ожидают, когда им предоставят недорогое или бесплатное жилье. С этой целью планируется строительство контейнерного городка, где смогут жить работники ГБУ. Городок рассчитан приблизительно на 700 человек. Работники будут проживать там бесплатно, оплачивая только расходы по коммунальным услугам. Будущих работников ЖКХ в Москве намерены искать так же и в социальных сетях, рассчитывая, что на размещенные таким способом объявления откликнутся ученики старших классов и студенты. Кроме этого, департамент труда и занятости Москвы собирается потратить в 2015 году более 8 миллионов рублей на привлечение в столицу работников из других российских регионов.

Проблема подготовки и переподготовки работников и управленцев для ЖКХ на сегодняшний день становится наиболее значимой для экономики государства. Непосредственно от преодоления этих трудностей зависит, насколько эффективно будут израсходованы денежные средства, выделяемые на реформирование жилищно-коммунального хозяйства. Из числа факторов недостатка квалифицированных работников в сфере ЖКХ считается отсутствие как таковой системы специальных учебных заведений и системной работы с

молодыми специалистами. Также необходимо отметить отсутствие системы госзаказа на подготовку кадров, дефицит методического обеспечения данной деятельности, отсутствие профессиональных стандартов, механизма персонализации ответственности, аттестации и сертификации кадровых служащих[67].

Подготовка кадров для жилищно-коммунального хозяйства обязана отвечать нынешним условиям, которые регулярно возникают, тогда как сегодня их обучение несогласованно. Данную проблему следует устранить, при том, что возможно это реализовать исключительно с помощью правительственных органов. Помимо этого, нужно создать соответствующие образовательные стандарты. Сегодняшние образовательные учреждения нуждаются в радикальной модернизации, в частности на уровне преподавательского состава. Специалисты считают, что следует обучать молодых работников, опираясь именно на новые стандарты. Так же желательно создать условия для конкурентной образовательной среды. Чтобы сфера ЖКХ была прогрессивной, соответственно необходимо внедрять современные технологии, а создатели данных технологий должны принимать участие в развитии образовательных программ.

Имеется еще один сложный момент — проблема престижности профессий отрасли ЖКХ. Еще в период СССР сформировалось сильное убеждение в том, что в дворники идут неудачники, лимитчики, а теперь и гастарбайтеры. Чтобы попытаться разрушить данный стереотип, следует в качестве отдельного самостоятельного направления отраслевой системы образования учредить программу для подготовки резерва специалистов сферы городского хозяйства.

Пилотный проект этой программы предполагает с 9 класса средней школы формировать кадетские классы кадрового резерва организаций, работающих в сфере городского хозяйства, где школьники могут получить информацию об истории создания, значимости и взаимодействии предприятий, обеспечивающих функциональную жизнедеятельность населенных пунктов. Учеба в кадетских классах может повлиять на сознательный выбор профессии выпускников школ.

После окончания школьного образования выпускники кадетских классов, имея личное желание и рекомендацию наставника-представителя отраслевого объединения работодателей, могут поступить в индустриальный колледж городского хозяйства. Далее программа обучения «пилотной» группы учащихся колледжа согласуется с университетской программой высшего профессионального образования, дающей возможность после окончания колледжа поступить в университет на ускоренный специальный курс обучения по двум специальностям: «сити-менеджмент» и «эксплуатация зданий и сооружений, инженерных систем городского хозяйства». При этом программы обучения и практических занятий будут составляться с учетом рекомендаций представителей предприятий ЖКХ и городского хозяйства. В результате, после защиты диплома обязательно по тематике одной из отраслей городского хозяйства, предприятие сферы ЖКХ получит высококвалифицированного менеджера, сознательно получившего квалификацию и профессию[66].

По мнению одного из экспертов, решением кадровой проблемы, в том числе может стать создание высших учебных заведений, соединяющих в своей структуре начальное, среднее и высшее профессиональное образование на основе дуальной формы обучения, что приведет к росту качества образовательных услуг при подготовке работников для сферы жилищно-коммунального хозяйства.

Специалисты отмечают, что на сегодняшний день руководители многих управляющих организаций не в состоянии тратить на обучение своих работников, не желают организовывать практику студентам, заниматься наставничеством, сопровождением молодежи. С другой стороны, в сфере жилищно-коммунального хозяйства явно выделились процессы саморегулирования.

Таким образом, можно сделать вывод о сложившейся ситуации в отрасли ЖКХ. На данный момент наиболее актуальными проблемами являются:

1. В области подготовки и переподготовки кадров для ЖКХ:

- Отсутствие федеральных образовательных стандартов, квалификационных характеристик, государственных требований к программам переподготовки и повышению квалификации кадров ЖКХ;

- Устаревшая материально-техническая база учебных заведений.

2. В области трудоустройства молодых специалистов:

- сложности при трудоустройстве выпускников без опыта работы по специальности;

- низкий уровень заработной платы молодых работников;

- отсутствие единого информационного пространства, объединяющего выпускников и работодателей в ЖКХ.

3. Низкая эффективность государственной политики в области адресной поддержки молодых специалистов.

Рассмотрев методы решения обозначенных проблем, становится понятным, что для развития молодежного (обеспечения) кадрового потенциала отрасли ЖКХ необходимо направить усилия на:

- привлечение внимания государственных и муниципальных структур к вопросам поддержки (в том числе финансовой) научной и инновационной деятельности в сфере ЖКХ;

- разработку предложений по различным формам ресурсной поддержки отраслевых образовательных учреждений со стороны государства и частного бизнеса;

- стимулирование формирования при образовательных учреждениях организацию предпринимательского инновационного сектора;

- разработку и внедрение образовательных программ, способствующих подготовке высококвалифицированных управленческих кадров в секторе ЖКХ;

- реализацию Интернет-проекта по созданию отраслевой кадровой службы для нужд предприятий отрасли;

- создание программы комплексной ресурсной поддержки молодых специалистов, пришедших работать на предприятия отрасли ЖКХ Красноярского края;

- разработку долговременной программы привлечения и закрепления в отрасли ЖКХ на долговременной основе молодых рабочих кадров.

Задачи ЖКХ Красноярска, как и в других городах России, состоят в том, чтобы предоставить жителям максимально комфортные условия для проживания и работы в регионе. Профилирующей отраслью специализации края является энергетика. Обеспечение электрической энергией населения Красноярского края и организаций, предоставляющих жилищно-коммунальные услуги, осуществляется преимущественно от централизованной системы энергоснабжения. Объем реализуемой на территории Красноярского края электрической энергии составляет более 57825 млн кВт/ч.

В жилищно-коммунальном комплексе Красноярского края эксплуатируются централизованные системы теплоснабжения, которые представлены 777 теплоисточниками суммарной мощностью 3,9 тыс. Гкал/час, вырабатывающих 5,64 млн Гкал тепловой энергии. По тепловым сетям протяженностью 3,17 тыс. км транспортируется тепловая энергия в объеме 13,9 млн Гкал в год с учетом 9,5 млн Гкал полученной со стороны.

Основными источниками водоснабжения населения Красноярского края являются поверхностные и подземные водоисточники, обеспечивающие централизованным водоснабжением 2612,7 тыс. человек (95,9%). В Красноярске есть целый ряд особенностей. Одна из главных – присоединение большей части потребителей по открытой схеме горячего водоснабжения. Это создает проблемы и для развития города, и для определения объемов инвестиций в связи с тем, что в ближайшем будущем эксплуатация таких систем запрещена, поэтому уже сейчас необходимо переводить систему на закрытую схему.

Система газоснабжения сжиженным газом представлена 4 газонаполнительными станциями производительностью 30 тыс. тонн в год, 5 газонаполнительными пунктами с объемом хранения 80 тонн газа, 55 пунктами хранения баллонов, наружными газопроводами протяженностью 166,7 км и внутридомовыми газопроводами протяженностью 490,7 км со сроком эксплуатации 30 лет и более. Уровень газификации жилищного фонда

Красноярского края сжиженным газом по состоянию на 1 января 2015 года составляет 19,2 процента, в том числе по городам - 16,8 процента, по районам - 35,1 процента. Поставка газа населению осуществляется через газораспределительные установки и в газобаллонных установках.

В соответствии со статистическими данными площадь жилищного фонда Красноярского края составляет 64100,36 млн кв. м - это более 18 тыс. многоквартирных домов. Из указанного количества многоквартирных домов в более чем 13 тыс. домов, что составляет свыше 60% от всего краевого жилищного фонда, истек нормативный срок эксплуатации, и требуется проведение капитального ремонта уже на сегодняшний день.

Если вернуться к особенностям Красноярска, еще одной из них является достаточно сложный рельеф, город расположен на двух берегах Енисея, и перепады высотных отметок достигают 150 метров. Отличительная черта, характерная не только для Красноярска, - это неудовлетворительное состояние окружающей среды. При этом следует понимать, что в большинстве крупных городов наибольший вклад в загрязнение воздуха вносит автомобильный транспорт, а не теплоисточники. В городе ведется постоянный мониторинг окружающей среды, данные которого подтверждают, что главным загрязнителем является автомобильный транспорт, количество которого постоянно растет, а также промышленность, например, алюминиевые заводы[68].

Красноярск — город не молодой, в этом году ему исполняется 387 лет. Немалую часть жилого фонда составляют довольно старые дома. Основная их часть сосредоточена в Центральном районе, обслуживанием которого занимается «Центржилсервис». Почти семьдесят процентов домов района имеют возраст от 50 до 90 лет. Всего 1,48 процента жилого фонда составляют дома в возрасте от года до двадцати лет. Конечно, это создает определенную проблему: содержание старых зданий — занятие намного более хлопотное и дорогостоящее, чем обслуживание новостроек. А начисления за жилищную услугу в старых домах очень малы. Их просто не хватает, чтобы, например, починить кровлю. Содержать

такие дома в нормальном состоянии возможно только используя перекрестное финансирование.

На данный момент жилищно-коммунальный комплекс края включает более пятисот организаций, предоставляющих услуги по водоснабжению, водоотведению, теплоснабжению, газоснабжению и электроснабжению, обеспечивающих благоустройство городов и сельских населенных пунктов, осуществляющих дорожно-мостовые работы, работы по озеленению и прочее [68].

Выводы по главе 1

Отбор персонала – это процедура исследования профессиональных и личностных характеристик заявителей, предназначенная для определения их соответствия должностным обязанностям вакантного места, а так же выбора наиболее подходящего претендента на должность. Среди основных принципов отбора персонала выделяют следующие:

- принцип плавности означает, что деятельность, направленная на улучшения состава работников, осуществляется планомерно, исходя из плановой необходимости в сотрудниках и с учетом возможностей становления персонала и предприятия в целом;

- принцип альтернативности осуществляется благодаря привлечению в компанию наибольшего числа соискателей, тем самым повышая возможность приема на работу более подходящих кадров;

- принцип активного подбора заключается в регулярной работе с потенциальными кандидатами на должность в компании, использовании интенсивных способов поиска и привлечения работников.

На сегодняшний день в формировании экономики большинства развитых стран наиболее значимыми признаются проблемы, связанные с управлением человеческих ресурсов. Существенные отличия в работе с кадрами и методы управления зависят от разности культурных традиций государств. Имеются принципиально разные методики управления в Японии и США, которые принято рассматривать отдельно. Таким образом, выделяются три основных направления

опыта работы с персоналом: западное (США), восточное (Япония) и русское. Мировой опыт управления персоналом содержит множество походов к найму подходящих сотрудников. Российским организациям стоит воспользоваться многими подходами к подбору кадров, такими как: серьезное отношение к изучению резюме заявителей, разумное составление трудовых договоров, включающее интересы, как работодателя, так и работника.

С каждым годом усовершенствуются методы управления предприятиями ЖКХ, однако кадровая деятельность в данной сфере остается весьма неразвитой. Подготовка кадров для жилищно-коммунального хозяйства обязана отвечать нынешним условиям, которые регулярно возникают, тогда как сегодня их обучение несогласованно. Данную проблему следует устранить, при том, что возможно это реализовать исключительно с помощью правительственных органов. Помимо этого, нужно создать соответствующие образовательные стандарты. Сегодняшние образовательные учреждения нуждаются в радикальной модернизации, в частности на уровне преподавательского состава. Специалисты считают, что следует обучать молодых работников, опираясь именно на новые стандарты. Так же желательно создать условия для конкурентной образовательной среды. Чтобы сфера ЖКХ была прогрессивной, соответственно необходимо внедрять современные технологии, а создатели данных технологий должны принимать участие в развитии образовательных программ.

Глава 2. Анализ процесса отбора персонала в ООО «КрасКом»

2.1 Основные направления деятельности ООО «КрасКом»

Общество с ограниченной ответственностью «Красноярский жилищно-коммунальный комплекс» создано 25 декабря 2003 года, с целью реализации планов по реформированию жилищно-коммунального хозяйства в городе Красноярске, полагаясь на принципы эффективного государственно-частного партнерства.

Основная задачей организации является предоставление качественных жилищно-коммунальных услуг потребителям в требуемом объеме, устойчивое развитие и эксплуатация коммунальных систем на принципах компромисса между техническими задачами, финансовыми потребностями и платежеспособностью потребителей.

Основные виды деятельности организации:

- Корпоративное управление жилищно-коммунальной, обслуживающей и сбытовой инфраструктурой;
- Эксплуатация, техническое обслуживание, поддержание и развитие жилищно-коммунальной, сбытовой и обслуживающей инфраструктуры. Организация электро-, тепло-, газо- и водоснабжения и водоотведения;
- Строительство, реконструкция и эксплуатация промышленных и социальных объектов, жилых и нежилых зданий и сооружений, объектов инфраструктуры;
- Организация и развитие производственной деятельности по оказанию услуг в области телекоммуникаций, проводного, радио, телевизионного вещания;
- Коммерческая деятельность.

Долгосрочные задачи организации:

- Модернизация муниципальных систем водоснабжения и теплоснабжения;
- Повышение стоимости и качественных характеристик имущества и доходности долей участников (учредителей);
- Создание эффективного механизма управления;
- Достижение финансово-экономической устойчивости и прибыльности;

- Достижение прозрачности финансово-экономического состояния для участников (учредителей), инвесторов, кредиторов;
- Обеспечение инвестиционной привлекательности;
- Создание системы хозяйственно-договорной деятельности, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;
- Повышение квалификации работников предприятия, как одного из факторов повышения устойчивости развития.

ООО «КрасКом» является ведущим производителем услуг водоснабжения и водоотведения в Красноярске. Задачи компании заключаются в предоставлении качественных услуг водоснабжения и водоотведения потребителям в необходимом объеме, повышении надежности технических систем, улучшении качества подаваемой воды, очистка и контроль качества стоков.

Водоснабжение города включает следующие стадии единого производственного цикла: добыча воды из природного источника; хлорирование в соответствии с существующими стандартами; подача воды в сети водопровода для потребителей.

В настоящее время система водоснабжения города Красноярска составляет:

- водозаборных сооружений — 7 ед. проектной мощностью 810 тыс.м³/сутки;
- повысительных насосных станций — 41 ед.;
- резервуаров чистой воды — 34 ед., общим объемом 101,1 тыс.м³;
- водоразборных колонок — 441 шт.;
- водопроводных колодцев — 11 967 шт.;
- сетей водопровода — 1 136,6 км;
- насосных станций III и IV подъемов — 8 ед.;
- пожарных гидрантов — 3 048 шт.;
- запорной арматуры на водопроводе — 13 096 шт.

Система водоотведения города Красноярска включает в себя: перекачку и прием сточной жидкости в системы городской канализации; транспортирование

сточных вод по канализационным сетям; механическую и биологическую очистку стоков; утилизацию жидких отходов.

Очистные сооружения имеют полный цикл биологической очистки.

Система водоотведения состоит из:

- канализационных насосных станций — 73 ед. производительностью от 60 до 14 тыс.м³/ч;
- канализационных сетей и коллекторов — 991,1км;
- канализационных колодцев — 26 745 шт.;
- очистных сооружений канализации — 2 ед. мощностью 660 тыс.м³/сут.

Производственные мощности тепло-энергетического хозяйства.

Доля услуг теплоснабжения в общегородском объеме составляет 7%. Реализация тепловой энергии потребителям осуществляется от муниципальных котельных, переданных на техническое обслуживание ООО «КрасКом» по договору долгосрочной аренды.

Кроме реализации тепловой энергии потребителям, ООО «КрасКом» оказывает услуги по передаче электрической и тепловой энергии «ОАО «Енисейская ТГК -13», ОАО «Красноярскэнерго», ОАО «КраМЗЭнерго». Присоединенная тепловая нагрузка потребителей к тепловым сетям составляет 726,62 Гкал/час, суммарная мощность присоединенных потребителей к электрическим сетям составляет 23,3 МВт.

Мощности сетевого хозяйства:

Тепловые сети - 261 км;

Электрические сети – 418,5 км;

Центральные тепловые пункты - 41 ед.;

Трансформаторные подстанции - 164 ед.;

Котельные суммарной мощностью 82,7 ГКал/ч - 12 ед.

Основой производства организации «КрасКом» является вода. Качество питьевой воды, поступающей жителям, контролируется от городских водозаборов, по системе магистральных и внутриквартальных водопроводов в жилые дома. Сотрудники Центра контроля качества постоянно отслеживают

состояние воды. Согласно техническому оснащению и степени квалификации сотрудников лаборатория отвечает всемирным стандартам.

Далее представлен анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «КрасКом». Динамику основных технико-экономических показателей за весь период существования фирмы можно изучить в приложении 1. Как мы видим, стоимость основных фондов в 2012 году равно нулю. Это объясняется тем, что ООО «КрасКом» в своем статусе центра работает только с 2013 года. А до этого предприятие являлось фирмой, через которую проводилась деятельность другой организации.

Согласно данным таблицы, представленной в приложении 1 выручка от реализации за 2014 год составила 701 235 тыс.руб. Выручка от реализации за 2013 год составила 1589433 тыс.руб.

Затраты на реализацию в 2012 году составили 601 112 тыс.руб., а в 2013 году составили 1 230 270 тыс.руб.

Прибыль от реализации продукции и услуг за 2012 год составила 63 989 тыс.руб. В 2013 году прибыль от реализации продукции составила 148 395 тыс.руб.

При исследовании таблицы из приложения 1 прослеживается заметное увеличение основных показателей деятельности организации в динамике с 2012 по 2014 год. Такая тенденция остается на данный момент. Выручка увеличилась в 2014 году в сравнении с предыдущим периодом на 1 311 186 тыс.рублей 99 копеек.

На 173 313 тыс.рублей 53 копейки увеличилась прибыль. Это свидетельствует об улучшении рентабельности продаж почти на 2 %.

Далее более подробно рассмотрим составляющие организационной структуры ООО «КрасКом». Ключевыми составляющими организационной структуры выступают: руководитель предприятия; функциональные подразделения и их руководители.

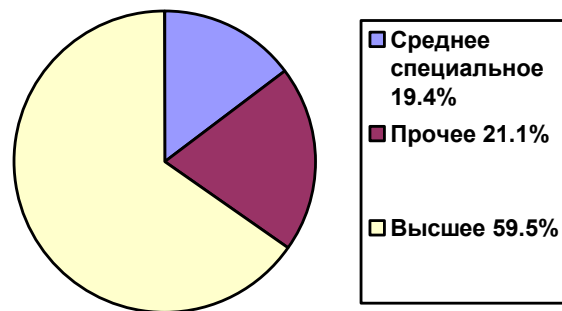


Рис. 1 Структура численности персонала ООО «КрасКом» по уровню образования в 2014 г.

На рис. 1 продемонстрирована диаграмма структуры численности персонала ООО «КрасКом» по уровню имеющегося у работников образования. Из 100% работающих людей на предприятии 59.5% имеют высшее профессиональное образование из них значительная часть – это руководители подразделений и отделов, работники офисов ООО «КрасКом». 19.4% работников имеют среднее и среднее специальное образование – в основном это рабочие, обслуживающий персонал. 21.1 % имеют прочее образование – водители, разнорабочие и т.д.

Таблица 3

Динамика относительных показателей движения работников ООО "КрасКом" за 2012 - 2014 годы, %.

Коэффициенты оборота	2012	2013	2014
по приему	18	29	35
по выбытию	25	26	30
текучести кадров	23,5	25,9	25,2

Из таблицы 3 видно, что текучесть кадров в организации оказывает большое значение и продолжает постепенно расти. За последние три года ее значение увеличилось на 17%, число прибывших сотрудников возросло на 129 человек, а число уволившихся стало больше на 50 человек. Такая высокая текучесть является негативным фактором и отрицательно влияет на деятельность предприятия и его результат. В 2012 году число выбывших почти в 1,5 раза

превысило принятых. Не смотря на то, что организация создает необходимые условия для поддержания постоянного числа служащих, данные мероприятия так и не приносят должного эффекта - текучесть кадров продолжает расти. Самое большое число выбывших составляют служащие в возрасте до 30 лет. Основные причины увольнения в данном случае указываются следующие:

- Относительно низкая заработная плата;
- Тяжелые условия труда;
- Затруднения, возникшие при продвижении по службе.

Таким образом, организация теряет наиболее работоспособных сотрудников. Помимо увольнения по собственному желанию, предприятие проводит плановое сокращение численности.

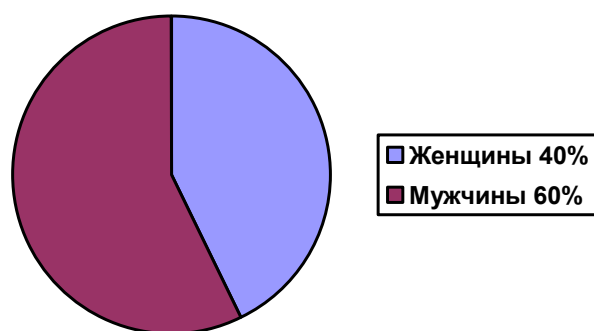


Рис. 2 Численность персонала ООО «КрасКом» по половому признаку

На рис. 2 видно, что основную часть работников ООО «КрасКом» составляют мужчины. 100% составляют мужчины только в управление технического развития. Более половины работников – мужчин – приходится на руководящих работников, а также в управление ремонтов, автоматизации и автотранспортном управлении.

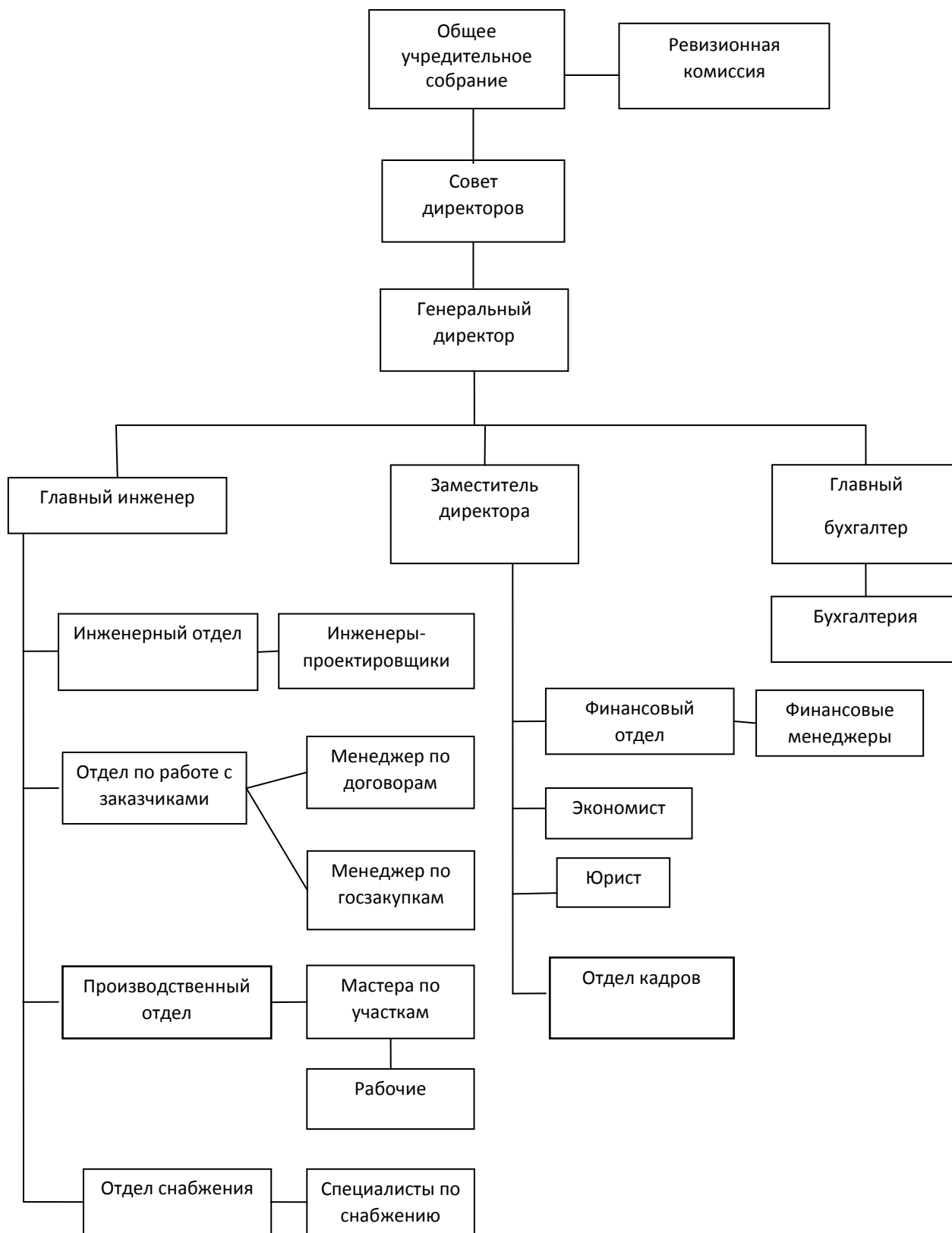


Рис. 3 Организационная структура ООО «КрасКом»

Теперь подробно рассмотрим организационную структуру предприятия. Совет директоров ООО «КрасКом» – это орган управления, устанавливающий стратегию развития организации и контролирующей финансово – хозяйственное состояние предприятия ежегодно. Эффективный контроль, производимый советом директоров, за финансово – хозяйственной деятельностью гарантирует четкое выполнение планов, грамотное ведение бухгалтерского учета и правильное употребление экономических данных.

Так же в ООО «КрасКом» имеется еще один орган, осуществляющий внутренний финансовый контроль предприятия – ревизионная комиссия. Ревизионная комиссия избирается общим учредительным собранием и в обязательном порядке перед проведением ежегодного собрания осуществляет ревизию финансово – хозяйственной деятельности предприятия, согласно итогам, которой подтверждается подлинность документации, выявляются нарушения ведения бухгалтерского учета и финансовой деятельности.

Генеральный директор ООО «КрасКом» является исполнительным органом и выполняет все организационные функции, управляет всеми подразделениями организации, контролирует финансовые процессы. Генеральный директор ООО «КрасКом» совершает любые действия от имени организации, управляет ее собственностью, представляет интересы компании, распоряжается средствами, дает указания всем подразделениям и всем служащим. Так же генеральный директор контролирует финансовую деятельность организации, включающую грамотное использование денежных средств предприятия, своевременный расчет с поставщиками, банками и государственными органами, эффективное использование экономических и трудовых ресурсов организации.

Бухгалтерия ООО «КрасКом» подчиняется главному бухгалтеру и является самостоятельным структурным подразделением компании. Руководителем бухгалтерского и финансово- экономического отделов ООО «КрасКом» считается заместитель генерального директора по экономике и финансам. Финансовый отдел в свою очередь осуществляет работу, связанную с открытием счетов в банках, оформлением ипотечных программ и кредитов, контролем

расходных операций, составлением отчетов по финансовой деятельности организации. Юрист ООО «КрасКом» занимается документацией предприятия, контролирует деятельность компании в соответствии с законодательством, взаимодействует со всеми подразделениями, представляет защиту интересов предприятия в других организациях, занимается ведением арбитражных и судебных дел.

Главной задачей экономического отдела является осуществление предельного эффективной деятельности всего предприятия. Данное подразделение проводит анализ финансовой деятельности организации, занимается исследованием экономических показателей и статистической информации, в результате чего составляют и координируют осуществление плановых целей и задач. Экономический отдел сотрудничает со всеми подразделениями предприятия и осуществляет совместную деятельность с отделом финансов и бухгалтерией.

Служба сбыта ООО «КрасКом» является самостоятельным подразделением организации и подчиняется заместителю генерального директора по коммерческим вопросам и сбыту. Основными задачами отдела являются: рациональная деятельность службы сбыта, уменьшение расходов на сбытовую продукцию, выполнение реализации предприятия, исполнение обязательств и задач по поставкам, согласно заключенным договорам. Служба сбыта взаимодействует с техническими отделами, бухгалтерией и финансово-экономическим управлением.

Отдел кадров ООО «КрасКом» находится в подчинении у первого заместителя директора и занимается деятельностью, связанной с кадровыми работами. Основными обязанностями данного подразделения являются: установление потребности предприятия в работниках и подбор необходимых кадров совместно с управляющими каждого подразделения; составления штатного расписания сотрудников; исследование текучести кадров в организации, планирование и поиск нужных работников; регистрирование сотрудников, оформления личных дел, необходимых справок, копий документов; организация

профессиональных аттестаций сотрудников; организация деятельности по повышению квалификации и переквалификации сотрудников и т.д. Для эффективной деятельности отдел кадров находится в постоянном взаимодействии со всеми структурными подразделениями ООО «КрасКом», а так же с бухгалтерией (вопросы, касающиеся заработных плат сотрудников и личных документов) и юридическим отделом (например, изменение в законодательстве, консультация по каким-либо вопросам).

Центр контроля качества воды ООО «КрасКом» образован в 2001 году. Основной задачей данного отдела является постоянный контроль состава воды в городе. В отделе работает 67 человек с высшим и средним профессиональным образованием.

Экологический центр ООО «КрасКом» образован в 2005 году, в центре работает 17 человек. Экологический центр находится в подчинении у руководителя экологического центра, который имеет заместителя. Весь экологический центр подразделяется на три группы: группа экологического контроля (персонал: 3 человека), группа лимитирования предприятий (персонал: 9 человек), группа экологии и природопользования (персонал: 3 человека). Каждая группа выполняет отдельные функции согласно должностным инструкциям.

Отдел водоснабжения является структурным подразделением ООО «КрасКом». Свою деятельность отдел осуществляет в соответствии с планами работ, утвержденными начальником отдела, сотрудничая с другими отделами ООО «КрасКом». Состав сотрудников отдела предусматривается штатным расписанием в соответствии с установленным объемом и характером выполняемой работы: задачи, обязанности, права и ответственность каждого сотрудника определяется должностными инструкциями, утвержденными руководителем данного подразделения.

2.2. Анализ процесса отбора персонала в ООО «КрасКом»

Система управления персоналом является необходимым элементом всего процесса управления предприятием, ее выстраивание и функционирование напрямую влияет на эффективность деятельности и экономические показатели

всей организации. Набор и отбор персонала представляет собой одно из самых значимых направлений деятельности отдела кадров ООО «КрасКом», потому как профессиональность, заинтересованность и надежность работников оказывает непосредственное влияние на будущее предприятия. Однако перед осуществлением набора кандидатов, необходимо дать оценку имеющимся ресурсам и произвести мониторинг количества работников, требуемого с целью реализации краткосрочных и долгосрочных задач, после чего установив предстоящие потребности, руководство подготавливает программу для их осуществления.

С целью подбора более пригодного работника для конкретной должности, нужно произвести исследование рабочего места. Руководство ставит перед собой задачу выявить, какими психологическим требованиям обязан отвечать соискатель и сформировать портрет идеального работника, характеристики которого полностью соответствуют требованиям рабочего места, и отобрать такого кандидата, который способен трудиться с наибольшей отдачей и ощущать себя уверенно и комфортно на данной работе.

После анализа вакантной должности и набора кандидатов происходит отбор будущих сотрудников. Отбором является процесс, с помощью которого организация или ее отдел выбирает из ряда претендентов одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

Отбору необходимых кадров в ООО «КрасКом», как и на любом другом крупном предприятии, уделяется особое внимание. При отборе персонала на вакантные должности руководство полагается на ряд следующих принципов:

Комплектность – многостороннее изучение и анализ личности претендента (рассмотрение биографических и профессиональных данных, уровня профессиональных умений и навыков, личностных и деловых качеств, состояния здоровья, отзывы с прежних мест работы и т.д.) в процессе отбора кадров;

Научность – кадровики стараются внедрять в компанию новые методики отбора кадров такие, например как прелиминаринг – принятие на работу перспективных молодых специалистов, проходивших практику или стажировку в

ООО «КрасКом» или рекрутинг – принятие на более высокую должность кандидата, уже работающего в компании в качестве работника среднего и низшего звена;

Объективность – кандидаты принимаются на основе беспристрастного суждения об их профессиональных качествах, кадровыми работниками;

Непрерывность – предприятие осуществляет постоянный поиск наиболее подходящих и опытных специалистов, формируя кадровые резервы для компенсации недостающих кадров, опираясь на внутренние и внешние источники.

При планировании поиска и отборе персонала работники кадровой службы ООО «КрасКом» ставят перед собой ряд основных вопросов:

Какие знания, способности, квалификация, поведенческие характеристики должны присутствовать у будущих сотрудников?

Где искать специалистов соответствующего уровня?

Как их можно заинтересовать работой в ООО «КрасКом»?

Какое количество претендентов на свободную должность необходимо для проведения отбора?

Как выбрать наиболее подходящих из представленных заявителей?

Каким образом в первый рабочий день эффективно использовать нового сотрудника?

В какой мере, и каким образом линейные руководители участвуют в процессе отбора?

Когда можно считать процесс отбора законченным?

Насколько эффективна процедура отбора кадров в ООО «КрасКом»?

В ходе отбора претендентов на предприятии используются такие методы как анкетирование, первичное собеседование, психологическая диагностика, стажировка на рабочем месте, проверка рекомендаций с прежних мест работы. Далее рассмотрим какими критериями при отборе работников руководствуются в ООО «КрасКом»:

1. Образование (в зависимости от должности);

2. Специальная подготовка;
3. Коммуникативные навыки, активность, умение выстраивать отношения с людьми;
4. Психологическая устойчивость;
5. Умение принимать решения в экстремальных ситуациях;
6. Знание необходимых нормативных документов, соответствующих должностным обязанностям;
7. Опыт работы (наличие трудового стажа);
8. Физические, медицинские показатели;
9. Наличие характеристики или рекомендаций с предыдущих мест работы.

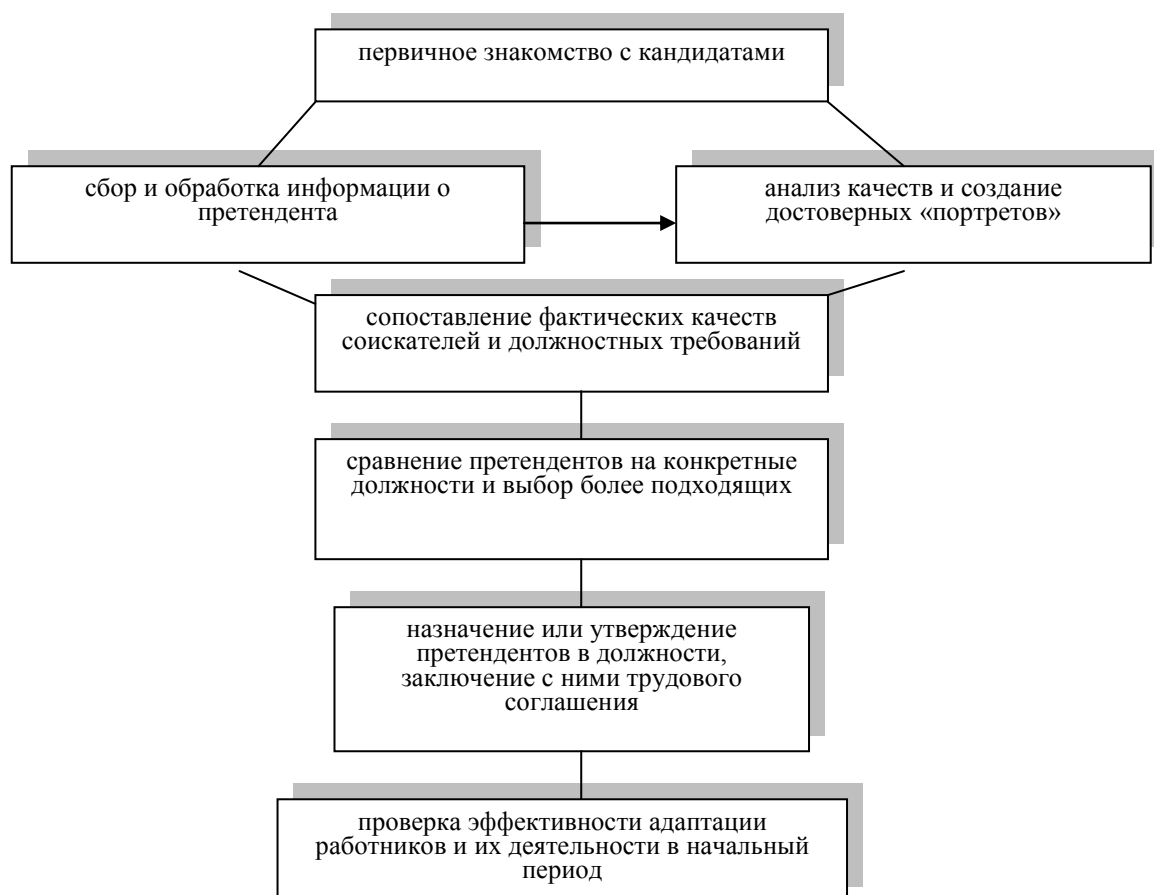


Рис.4 Процесс отбора персонала в ООО «КрасКом»

Теперь более подробно ознакомимся с основными этапами процедуры отбора работников в ООО «КрасКом»

1.Определение потребности в работниках. Каждое подразделение, нуждающееся в новых сотрудниках, оформляет заявку на открытие вакантной должности. Бланк заявки включает в себя, причины поиска нового работника, а так же профессиональные качества, которыми должен обладать претендент на должность. Заявку оформляет руководитель отдела в произвольной форме (необходимо разработать бланк заявки) и передает в отдел кадров. После этого отдел кадров рассматривает заявку и анализирует объективность потребности в новом работнике, при положительном рассмотрении заявка утверждается и передается директору отдела кадров (Приложение 2).

2.Поиск нужного сотрудника. Директор отдела кадров на основе всех поданных заявок организует мероприятия по поиску персонала. Первым делом разрабатывается план поиска нужных сотрудников, в зависимости от требований к кандидатам, срокам закрытия вакантных мест, финансовым возможностям компании. К каждой вакансии отдел кадров выбирает подходящую тактику поиска и методы отбора претендентов. Поиск работников, как правило, осуществляется посредством высших и специализированных учебных заведений, центров занятости населения, через объявления в газетах и интернет сайтов для поиска работы. В объявлениях подробно описываются требования к работнику (образование, стаж работы возраст и т.д.), что бы исключить попадания случайных людей и сократить время на поиски.

3.Отбор заявленных кандидатов. В ООО «КрасКом» отбор нужных кандидатов включает в себя несколько этапов:

- анализ получено информации о кандидатах. Происходит исследование содержания резюме, анализируется опыт работы кандидата, обращается внимание на уровень профессиональных достижений, дополнительные знания и умения, которые могут пригодиться на новом месте работы.

- запрос рекомендаций, помогающих узнать дополнительную информацию о кандидате и в случае спорных вопросов.

- направление резюме о кандидате руководителю того отдела, в котором имеется вакантная должность, оценка руководителем профессиональных качеств,

соответствие знаний и навыков претендента требованиям вакансии.

- согласование сложившихся мнений о кандидатах отделом кадров и руководителем подразделения, нуждающегося в новых работниках, принятие решения об утверждении подходящего претендента и его дальнейшей работе на предприятии.

- отказ не подошедшим заявителем и подготовка собеседования с более подходящими кандидатами. На рис.5 показан процесс отбора персонала и изучения его соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности.

Далее производится заключение о целесообразности личной встречи с кандидатом, чем и пользуется ООО «КрасКом». Приглашение чаще всего происходит заранее по телефону, но непременно подтверждается письменно. Результаты собеседования дают возможность руководству ООО «КрасКом» отсеять сразу же до 70-80 % кандидатов. Для остальных подбирают более подходящие методы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных характеристик с целью определения их пригодности для выдвижения на соответствующую должность и исполнения должностных обязанностей.

Заключение при отборе, как правило, складывается из числа ступеней, которые необходимо пройти кандидатом.

Что бы понять каким образом происходит практический отбор персонала в ООО «КрасКом», рассмотрим каждый метод отдельно.

1. Предварительная беседа при отборе, на основе которой происходит отсев претендентов, которые не соответствуют документальным и личностным характеристикам. Для подготовки предварительного собеседования работник кадровой службы:

- внимательно изучает резюме и письменные рекомендации кандидата;
- составляет план с разработкой основных вопросов собеседования (приложение 3);
- готовит анкеты и тесты;

- заранее оповещает кандидата о дате и месте проведения собеседования с четким указанием адреса фирмы и контактными телефонами интервьюера;
- оповещает секретаря о времени визита и имени визитера с тем, чтобы встретить его и провести к месту собеседования;
- составляет сводную таблицу с результатами предварительного собеседования для оценки кандидата (приложение 4).

2. Заполнение бланка заявления. Анкетирование. Кандидаты, прошедшие первичный отбор, заполняют анкету, данные которой анализируются как сотрудником службы персонала, так и специалистом службы кадровой безопасности. Исследования анкетных данных дает возможность выявить не только соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям, соотношение практического опыта характеру деятельности, присутствие ограничений, какого либо рода на выполнение работы, но и некоторые психологические особенности кандидата.

3. Тестирование. Кандидаты выполняют тесты на профессиональную пригодность, а также психологические тесты. Посредством тестов выявляются следующие показатели:

- лидерские качества и способность управлять коллективом;
- умение приспособиться изменениям и управлять ними;
- управляемость и способность к обучению;
- коммуникативные навыки;
- лояльность к компании;
- стрессоустойчивость и способность противостоять длительной стрессовой ситуации;
- способность к рутинной работе;
- отношение к регулярному контролю со стороны руководства;
- восприимчивость к большому объему информации, её анализ;
- мотивация кандидата и демотивирующие его факторы;
- креативность;
- отношение к алкоголю и наличие других зависимостей.

С целью получения данных, к какой работе наиболее пригоден тот или иной претендент, чаще всего пользуются емким, но довольно простым тестом Майерс—Бриггс. В ходе проведения тестирования соискателю предлагается ответить на некоторое количество вопросов. Кандидатом объясняется, что на вопросы нет правильных или неправильных ответов, поскольку проверяется не уровень знаний и способностей, а особенности личностного склада. Таким образом, отвечая необходимо выбирать пункты, наиболее соответствующие действительности. В Приложении 5 представлены вопросы данного теста. Тест определяет тип личности, исходя из четырех характеристик:

- 1) восполнения энергии (экстраверт—интроверт);
- 2) получения информации (сенсорик—интуит);
- 3) принятия решений (мыслящий—чувствующий);
- 4) образа жизни (решающий—воспринимающий).

Экстраверт – берет энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей).

Интроверт – берет энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений).

Сенсорный – берет информацию благодаря собственным органам чувств.

Интуитивный – формирует информацию, полагаясь на собственные предчувствия.

Мыслящий – принимает решение, полагаясь на логику и объективность соображений.

Чувствующий – принимает решения, полагаясь на личные ценности и убеждения.

Решающий – ведет организованный и распланированный образ жизни.

Воспринимающий – ведет переменчивый и стихийный образ жизни.

В приложении 6 представлены примеры выведения результатов теста и таблица с самими результатами.

Далее выбирается большее количество очков по каждой из четырех категорий и записывается полученный профиль личности как ISTJ, ISFJ, INFJ,

INTJ, ISTP, ISFP, INFP, INTP, ESTP, ESFP, ENFP, ENTP, ESTJ, ESFJ, ENFJ или ENTJ.

Отталкиваясь от результатов тестирования, можно провести примерную прикидку, сможет ли претендент занимать предложенную ему должность. К примеру, если предприятию требуется работа с людьми, управление коллективом, то имеет смысл приглашать специалиста с внешней направленностью (экстраверт, E), а для организации материальной базы, производства, целевого планирования – интроверта (I), хотя оба при этом будут сенсориками, логиками и практиками. Но первый из них руководитель, второй – организатор.

Тест Майерс—Бриггс разработан на основе личностной типологии К.Г.Юнга, т.е. отличается от многих психологических тестов наличием достаточно серьезного теоретического подхода. Помимо этого, шкалы MBTI Майерс—Бриггс представляют собой индикаторы базисных предпочтений человека, характерных ему в течении всей жизни. Любые предрасположенности человека, его симпатии и антипатии во взаимоотношениях с другими людьми, к событиям и жизненным проблемам кроются в первичном расхождении этих склонностей. Главная функция социального тестирования Майерс—Бриггс при работе с персоналом: формирование психологических требований к претенденту, распознавание профессиональной пригодности соискателя при отборе, составление психологического портрета коллектива.

4. Проверка рекомендаций с предыдущих мест работы. Наведение справок у прежних руководителя и у других лиц, хорошо знающих кандидата. Данный метод позволяет проверить правдивость данных, заявленных соискателем, а так же узнать некоторые сведения, о которых устраивающийся на работу человек предпочел по каким-либо причинам умолчать. Производится проверка отзывов и рекомендаций. В Приложении 7 представлена форма запроса при наведении справок о кандидате на должность руководителя низового звена.

5. Медицинский осмотр. Кандидат на вакантную должность обязан пройти медосмотр и представить работодателю медицинское заключение о возможности либо невозможности работы в конкретных условиях труда.

6. Собеседование - дает возможность распознать определенные личностные особенности претендента (коммуникабельность, конфликтность и т.д.). В ООО «КрасКом» при подборе персонала использует собеседование один на один при предварительной беседе и групповое интервью при промежуточном и окончательном собеседовании с кандидатом. Это обусловлено тем, что приватная беседа один на один имеет свои преимущества при первичном знакомстве с кандидатом. Во-первых, она легко планируется. Во-вторых, в непринужденной обстановке кандидат чувствует себя более раскованным и скорее раскрывает свой характер и идет на контакт. Но здесь следует отметить, что такое собеседование требует от интервьюера большого опыта для того, чтобы вести разговор в нужном направлении и контролировать собеседование. Работник кадровой службы оценивает кандидата и принимает соответствующее правильное решение для дальнейших действий по данному вопросу. Групповое интервью используется при промежуточном и окончательном собеседовании. Присутствуют при этом обычно: руководство компании, начальник отдела (если вакансия предоставляется одним из отделов компании), представитель отдела кадров. Исключением является собеседование с претендентами на должности руководителей. К примеру, кандидат на должность главного инженера проходил собеседование лично с генеральным директором предприятия без предварительных и промежуточных интервью. Служащие среднего звена и руководители отделов отбираются на предварительном собеседовании в кадровом отделе, а затем готовятся для проведения промежуточного собеседования. Предшествует данному собеседованию представление начальству документов претендента:

- резюме;
- письменных рекомендаций;
- результатов опросника и тестов;
- сводной таблицы с оценкой претендента.

Помимо этого осуществляется устная оценка результатов предварительного интервью с рекомендацией о проведении окончательного собеседования.

Достоинством группового собеседования является наиболее объективная оценка претендента со стороны отборочной комиссии. В данной ситуации необходимо создать доверительную атмосферу, которая поможет претенденту побороть зажатость и напряжение, а так же даст возможность лучше оценить его профессиональные способности. Как правило, вопросы с первичного собеседования не повторяются, однако руководство настаивает на том, чтобы кандидат сообщил о предыдущем месте работы, причинах ухода, а также рассказал о своих планах, связанных с предлагаемой должностью. Для того чтобы извлечь как можно больше достоверной информации, на групповом собеседовании обычно задается ряд вопросов:

Какие обязанности вы выполняли на предыдущем месте работы?

Причины ухода с прошлого места работы?

Каковы ваши ожидания от работы на нашем предприятии?

Что бы вы еще хотели делать, помимо рабочих обязанностей (продолжать учебу, строить карьеру и т.д.)?

Какую заработную плату вы желаете получать?

Какие у вас имеются вопросы?

Когда вы сможете приступить к работе в нашей компании?

7. Принятие решения - беспристрастная оценка всех претендентов и выбор наиболее подходящего из них для закрытия вакансии. Как правило, решение принимает все-таки руководство организации. Не смотря на это, при выборе большое значение имеет предварительная оценка и представление руководству лучшего претендента со стороны кадрового отдела. Немаловажно, в том числе наличие объективной и профессиональной оценка претендента, представленной руководству, т.к. определяются плюсы и минусы, устанавливается необходимость конкретного претендента для организации или, наоборот, мягко рекомендуется отклонить кандидатуру. По этой причине подготовка к собеседованию, его проведение и завершающий этап принятие решения о выборе того или иного претендента полностью зависят от профессионализма работников отдела кадров.

Опыт работников отдела кадров ООО «КрасКом» позволил провести анализ методов, использующихся продолжительное время при отборе персонала на предприятии и составить таблицу, отражающую те качества, которые обычно исследуются при отборе. В таблице 4 продемонстрировано насколько тот или иной метод отбора охватывает рассмотрение качеств будущего работника.

Таблица 4

Использование различных методов отбора для оценки качеств кандидатов в ООО «КрасКом»

Качества кандидата	Методы отбора				
	Анкетирование	Собеседование	Тестирование	Рекомендации	Медицинский осмотр
Образование	+	+	+	+	
Профессиональный опыт	+	+	+	+	
Интеллект	+	+	+	+	
Личностные характеристики		+	+	+	
Состояние здоровья				+	+
Мотивация, отношение к работе		+	+	+	
Коммуникативные качества		+		+	
Наличие противопоказаний к работе				+	+
Моральные качества (честность, трудовая этика, ответственность и т.д.)		+	+	+	

Данная таблица резюмирует, что наиболее эффективными методами отбора персонала являются тестирование, рекомендации и собеседование, поскольку дают информацию сразу о нескольких качествах кандидата (отмечены знаком «+»). Потому кадровым служащим в процессе отбора персонала стоит опираться именно на эти методы, а так же в будущем их модернизировать по мере необходимости. Делая ставку на эти методики, кадровики в праве отсеять не

подошедших претендентов, для облегчения в дальнейшем отборе. Однако не стоит недооценивать такой метод как Медицинский осмотр. Несмотря на то, что он не дает большого представления о будущем сотруднике, он показывает состояние здоровья кандидатов, следовательно заявителю с противопоказаниями к какому либо виду трудовой деятельности необходимой вакантной должности, можно отказать уже на первичном этапе. Метод анкетирование, набравший наименьшее количество плюсов, на первый взгляд дает представление лишь о профессиональных качествах соискателя. Однако, анкетирование при дальнейшем процессе отбора и анализе всех его ступеней, выявляет отношения претендента к самому себе, насколько он способен зависить свои способности или наоборот недооценить, какова его объективность к самому себя, способен ли кандидат солгать ради собственной выгоды. Так или иначе, данная методика выявляет не только профессиональное, но и личностные особенности кандидатов. Таким образом, можно сделать вывод, что в совокупности все использованные методы дают комплексное представление о кандидатах, отказ от какого-либо метода способен привести к проблемам при отборе и дезориентировать руководителей в поиски нужных работников.

В ООО «КрасКом» численность персонала составляет около 3868 человек и руководство опирается на все ступени при отборе необходимых работников, несмотря на то, что данная методика требует, не мало времени и значительных затрат. Причиной является то, что неорганизованный процесс отбора может привести к еще большим затратам на повышение квалификации и переквалифцирование персонала.

2.3 Достоинства и недостатки процесса отбора персонала в ООО «КрасКом»

Проблемой в организации процесса отбора работников является отсутствие в нем системности, нехватка грамотного перечня требуемых от кандидата характеристик; ошибочное трактование наружности соискателя и его ответов на поставленные вопросы, умения грамотно изъясняться; ориентировка на внешние заслуги; мнение о человеке по одной из характеристик; нетерпимость к отрицательным качествам, которые имеются у каждого; слишком большое

доверие к результатам тестирования; недостаточный учет отрицательной информации.

К достоинствам отбора персонала в ООО «КрасКом» можно отнести:

- Существует сложившаяся система отбора персонала и система оценок подбора.

Система оценки кандидатов обладает следующими характеристиками:

- базируется на объективных сведениях и предоставляет фактические оценки претендентов;

- побуждает работников кадровой службы, к тому, чтобы они аргументировали свой выбор, опираясь на согласованную систему критериев;

Оценка персонала выполняется ежемесячно (оценка результатов работы сотрудника и их соответствия стандарту работы конкретной должности), а так же производятся периодические аттестации (оценка соотношения квалификации работника условиям данной должности)

Цели оценки:

1) проверка результатов деятельности и уровня квалификации работника;

2) принятие решений, напрямую связанных с изменением компенсационного пакета (подтверждение своего разряда, изменение разряда в большую или меньшую сторону);

3) выявление потенциала, планирование служебного продвижения;

4) предоставление обратной связи от руководства, увеличение мотивации работников;

5) планирование кадрового обучения;

6) принятие решений, связанных с развитием организации (усовершенствование организационной структуры, обучение, увеличение штата и т.д.), с оценкой деятельности всего отдела или подразделения (выявление рабочих проблем);

7) информирование работника об ожиданиях и требованиях организации, ее планах и ближайших проектах.

В таблице 5 представлены преимущества и недостатки методов оценки.

Таблица 5

Преимущества и недостатки методов оценки

Методика оценивания	Преимущества	Недостатки	Достоверность
Анкетирование	Позволяет собрать ключевую информацию о претенденте, необходимую при принятии решения	Большая вероятность преувеличения претендентом своих качеств и способностей	Средняя, нуждается в уточнении
Первичное собеседование	Дает возможность проверить достоверность информации из анкеты и оценить поведение претендента	Нельзя оценить в полной степени способности и мотивацию претендента, большая вероятность влияния субъективных факторов	Высокая
Психологическое тестирование	Дает возможность оценить уровень соответствия психометрических характеристик претендента специфике рабочего места и совместимость претендента с социально-психологическим климатом на предприятии	Сложность в интерпретации результатов, требуется специальная подготовка, сильное влияние внешних факторов на состояние претендента в момент проведения тестирования	Средняя либо высокая, зависит от количества и видов тестовых методик
Проверка рекомендаций с прежних мест работы	Оценка соответствия предоставленной информации действительности	В основном рекомендации о работе претендента даются положительные	Средняя

В результате исследования таблицы 5 можно сделать вывод, что методы оценки персонала в целом обладают средней степенью достоверности, исключая первичного собеседования. Таким образом, необходимо помимо этого разработать опросный лист оценки потребностей и ценностей соискателя.

Система оценок ООО «КрасКом» выглядит следующим образом:

5 баллов - Отличный претендент. Недостатки отсутствуют как в отношении профессиональных навыков и умений, так и в отношении личностных характеристик. Несомненно, может быть претендовать на должность.

4 балла - Хороший претендент (выше среднего уровня). Обладает множеством сильных качеств, значительные минусы отсутствуют. Может быть принят на должность с большой долей вероятности.

3 балла - Средний претендент. Положительные качества превышают существующие у него минусы. Может быть принят на должность в определенных обстоятельствах.

2 балла - Претендент ниже среднего. Имеются внушительные минусы, ставящие под сомнение рациональность его приема на должность. Чаще всего претендентам такого уровня отказывают в приеме на работу, однако возможно и зачисление на должность в определенных условиях (к примеру, отсутствие других претендентов).

1 балл - Совершенно непригодный претендент. Минусы преобладают над положительными сторонами. Такому претенденту отказывают в приеме на должность даже в той ситуации, если он является единственным претендентом на свободное место.

- Определены точные критерии для отбора служащих разных категорий;
- Отбором персонала на предприятии занимаются служащие с большим стажем работы в данной сфере;
- В организации имеется грамотно спланированная система проведения собеседования. С кандидатами на должности, которые не являются ключевыми, работает не только кадровый отдел, но и подразделение, нуждающееся в работниках. Вопросы, задаваемые на собеседовании, предварительно сформированы, вся процедура интервью проходит поэтапно.

В результате анализа системы отбора персонала на ООО «КрасКом» были выявлены следующие недостатки:

- Предприятие не пользуется услугами агентств, занимающихся подбором персонала, не смотря на то, что такого плана компании значительно облегчают данную процедуру.

- Конкурс резюме проводит специалист по персоналу, основываясь на должностной инструкции и заявке на подбор специалиста. Таким образом, он располагает минимальной информацией. Эффективность и качество работы специалиста по персоналу с собранной базой резюме зависит от того, насколько он осведомлен о специфике предлагаемой работы. На предприятии сложился очень субъективный процесс отбора персонала: не имея разработанного портрета идеального работника, специалист по кадрам ориентируется на свое представление о будущем работнике. В таком случае необходимо, что бы руководители отделов, нуждающихся в работниках, самостоятельно составляли предварительно портрет необходимого им кандидата и передавали эти данные специалистам по кадрам. Это поможет кадровым работникам ориентироваться в отборе претендентов, экономя время на поиски необходимых сотрудников, отсеивая при этом людей совершенно не пригодных для конкретной должности.

- Тестирование на определения личностных качеств присутствует – тест Майерс-Бриггс (МВТИ), однако данный тест больше подходит для оценки возможности карьерного роста сотрудников внутри организации, чем для решения вопроса о приеме на работу. Организации необходимо на входном контроле (при приеме на работу) использовать тесты на самооценку, такие как, тест Айзенка, личностный дифференциал(ЛД) или опросник деловой направленности (ОДН) личности, а также СМИЛ, результаты которого коррелируют с результатами, полученными другими методами. Кроме того необходимо внедрить тесты межличностных отношений (например тест Лири) - такие тесты выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Тестам на конфликтность, стоит, уделять особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать до 100% рабочего времени, в чем работодатель, конечно же, не заинтересован. Не мешало бы так же

использовать при отборе тесты-испытания, способные наиболее достоверно определить профессиональные знания, навыки и умения кандидатов. Суть данной методики заключается в следующем - кандидату предлагается выполнить конкретное рабочее задание, отвечающее специфике будущей деятельности.

- Отсутствует как таковое положение о системе отборе персонала. Кадровые служащие в поиске и отборе кандидатов руководствуются только заявками подразделений и личными навыками о данной процедуре. Предлагаю отделу кадров ООО «КрасКом» внедрить в свою деятельность положение об организации работы по отбору кандидатов на вакантные должности (Приложение 8).

В действительности процедура отбора измеряется при поддержке коэффициента отбора, который рассчитывается посредством деления числа отобранных лиц на число кандидатов. Коэффициент отбора постоянно имеет значение больше 0 и меньше 1. Например, если поступили заявки от 15 человек, а было принято всего 3, в таком случае коэффициент отбора составит $3/15=1/5$. Если коэффициент отбора превышает $1/2$, то проблема, стоящая перед кадровыми служащими, значительно усложняется. В любом случае данную проблему следует расценивать в целом как благоприятную, потому что из большего количества кандидатов обычно несложно выбрать наиболее подходящего.

Обнаруженные минусы говорят о том, что в ООО «КрасКом» имеется определенная система отбора кадров, конечно не без изъянов, при устранении которых в ООО «КрасКом» можно будет говорить о безупречной системе персонала.

Вероятные ошибки при приеме, обработке заявок и тестов:

1. Разрозненность действий кадровиков и руководителей отделов; расхождение методов планирования персонала с целями и задачами организации.

Например, после рассмотрения заявок руководителей отделов обнаружилось, что в связи с изменением плана производства появилась необходимость в специалистах: экономист, инженер и несколько механиков. Кадровый отдел осуществил трудоемкий процесс планирования и отбора.

Впоследствии оказалось, что руководство хотело установить новое оборудование, способное заменить неквалифицированных работников, и приобрести программу, позволяющую повысить темп и результативность труда механиков и экономистов.

2. Замена грамотной рабочей системы и требуемой мотивации работников чрезмерным количеством (ошибки в диагностике причин).

К примеру, если руководство отделов подает заявку на дополнительных работников, со ссылкой на увеличение плана производства, то без консультации сотрудников отдела нормирования труда не нужно принимать решение, касаемо новых рабочих. Может оказаться, что нормы устарели, а недавнее ремонтное оборудование повысило производительность труда.

Так же данная проблема способна ликвидироваться благодаря грамотной трудовой системе, перераспределения обязанностей, увеличение квалификации сотрудников и других HR-методик. В некоторых случаях данный вопрос решается при внедрении различного рода стимулов (бригадная деятельность, надбавки к зарплате за работу меньшим количеством и т. д.).

Говоря о системе адаптации персонала ООО «КрасКом», отмечу следующее. Главной задачей системы адаптации сотрудников предприятия является в большей степени снижение издержек благодаря следующим аспектам:

1. Быстрота вхождения нового работника в должность:

- Достижение достаточной производительности труда и эффективность деятельности за минимальный период;
- Сокращение числа вероятных просчетов, по причине вхождения в должность.

2. Уменьшение кадровой текучести:

- Уменьшение числа работников, не справившихся с обязанностями в период испытательного срока;
- Снижение числа служащих, уволившихся за первый год работы.

Оптимальная программа ориентации и адаптации работника на рабочем месте характеризуется следующим: она должна быть грамотно составлена, ее

содержание абсолютно понятно, функции участников процесса четко установлены.

На мой взгляд, уместно было бы составить последовательность действий, которые нужно произвести в процессе создания и осуществления адаптационной программы. Руководителю кадрового отдела, а также руководителям подразделений ООО «КрасКом» рекомендуется осуществлять данные действия, заранее установив исполнителей и сроки. Программа должна содержать следующее:

1. Включение в список работников, для создания рабочей группы по формированию и введению адаптационной программы. Разумно включить в данную группу административных работников и кадрового управляющего.
2. Описание желаемых результатов, адаптационной программы. Конкретные формулировки способны определить цели программы.
3. Распределение прибывших сотрудников по группам. Необходимо составить требования для каждой группы к адаптационной программе.
4. Составление перечня вопросов, интересующих новых работников.
5. Составление последовательности действий нового сотрудника в период адаптационной программы (испытательного срока), а также перечень важных для него сведений.
6. Разработка плана первого рабочего дня.
7. Определение того, как именно руководитель представит нового сотрудника коллективу, что расскажет о новичке.
8. Разработка комплекта печатных материалов, включая в него по мере необходимости следующие пункты:
 - история и основная деятельность предприятия;
 - организационная структура, должностные инструкции;
 - положение о персонале, внутрифирменные отношения, корпоративная культура;
 - технологии работы, техника безопасности;
 - список сотрудников с указанием должности, контактного телефона;

- список ответов на стандартные вопросы новичков, с указанием лиц, к которым можно обратиться для дополнительных разъяснений;
- 9. Составление параметров успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прохождения.
- 10. Определение формы предоставления обратной связи от нового работника и его наставника о результате испытательного срока.
- 11. Разработка программы рассмотрения результатов испытательного срока и перевода сотрудника на основную должность.

Представленные мероприятия следует выполнять для увеличения эффективности процесса отбора персонала ООО «КрасКом».

Все предложенные рекомендации имеют комплексный характер. Их внедрение в организацию необходимо осуществлять под четким наблюдением генерального директора ООО «КрасКом».

Полагаю, что реализация данных рекомендаций в целом положительно скажется на результатах деятельности исследуемого предприятия.

Выводы по главе 2

Ключевыми составляющими организационной структуры ООО «КрасКом» выступают: руководитель предприятия; функциональные подразделения и их руководители.

Набор и отбор персонала представляет собой одно из самых значимых направлений деятельности отдела кадров ООО «КрасКом», потому как профессиональность, заинтересованность и надежность работников оказывает непосредственное влияние на будущее предприятия. Однако перед осуществлением набора кандидатов, необходимо дать оценку имеющимся ресурсам и произвести мониторинг количества работников, требуемого с целью реализации краткосрочных и долгосрочных задач, после чего установив предстоящие потребности, руководство подготавливает программу для их осуществления.

С целью подбора более пригодного работника для конкретной должности, нужно произвести исследование рабочего места. Руководство ставит перед собой

задачу выявить, какими психологическим требованиям обязан отвечать соискатель и сформировать портрет идеального работника, характеристики которого полностью соответствуют требованиям рабочего места, и отобрать такого кандидата, который способен трудиться с наибольшей отдачей и ощущать себя уверенно и комфортно на данной работе.

Отбору необходимых кадров в ООО «КрасКом», как и на любом другом крупном предприятии, уделяется особое внимание. При отборе персонала на вакантные должности руководство полагается на ряд следующих принципов:

- Комплектность;
- Научность;
- Объективность;
- Непрерывность.

Процесс отбора персонала в ООО «КрасКом» состоит из последовательности основных этапов:

1. Определение потребности в работниках.
2. Поиск нужного сотрудника.
3. Отбор заявленных кандидатов.

В процессе отбор персонала на предприятии, используются следующие методы:

1. Предварительная беседа при отборе;
2. Заполнение бланка заявления. Анкетирование;
3. Тестирование;
4. Проверка рекомендаций с предыдущих мест работы;
5. Медицинский осмотр;
6. Собеседование;

В системе отбора персонала были выявлены как достоинства, так и недостатки. К достоинствам отбора персонала в ООО «КрасКом» можно отнести:

- Сложившуюся систему отбора персонала и систему оценок подбора.
- Определены точные критерии отбора для разных категорий работников;

- Применяемые методы отбора не имеют необходимости в совершенствовании и дополнении;

- Опыт работы и степень квалификации сотрудников, занимающихся отбором кадров – достаточно высок;

- В организации имеется четко сформированная система проведения собеседования.

В результате изучения процесса отбора персонала на ООО «КрасКом» были выявлены следующие недостатки:

- Организация не сотрудничает с частными агентствами по подбору персонала;

- Конкурс резюме проводит специалист по персоналу, не имея четкой информации о необходимом работнике;

- Тесты, используемые в процессе отбора персонала больше подходят для определения потенциала уже работающих людей;

- Отсутствует как таковое положение о системе отборе персонала.

Глава 3. Совершенствование процесса отбора персонала в ООО «КрасКом»

3.1 Рекомендации по совершенствованию отбора персонала в ООО

«КрасКом»

Кадры считаются основным ресурсом любой организации, от качества и эффективности использования которого в большей степени зависят результаты деятельности организации, а также ее конкурентоспособность.

С каждым годом уссовершенствуются методы управления предприятиями ЖКХ, однако кадровая деятельность в данной сфере остается весьма неразвитой. С одной стороны, значимость данной системы не до конца оценивается руководством предприятия, никаких специальных мероприятий по созданию команды, внутренней культуры и других немаловажных аспектов управления персоналом не осуществляется. К тому же нередко применяется устаревшая система мотивации, которая не стимулирует работников к увеличению производительности труда и качеству работы.

Из числа имеющихся трудностей в системе управления персоналом на предприятиях ЖКХ выделяются: недоработка организационной структуры, отсутствие разделения должностных обязательств; несовершенство системы планирования потребности в работниках, порядка отбора и увольнения работников; дефицит опытных специалистов; большая степень текучести; отсутствие мотивационной системы; неэффективная система оплаты труда, несоответствие объема работ и выплачиваемой заработной платы; нехватка преемственности при увольнении работников; отсутствие корпоративного духа; безынициативность и негативный психологический настрой; отсутствие стимула трудиться в едином коллективе; отсутствие корпоративной культуры и другие.

Преодоление существующих трудностей вероятно при улучшении системы планирования, поиска, набора и отбора кадров. Одним из направлений совершенствования системы управления персоналом является совершенствование организационной структуры предприятия. Необходимо установить потребность, рациональность и целесообразность каждой должности и планировать прием

персонале полагаясь на обоснованную потребность в каждой категории работников.

В настоящий период имеется масса прогрессивных источников для осуществления грамотного поиска персонала. Кроме применения таких методов поиска как поиск по личным связям и рекомендациям знакомых и коллег, работающих в этой организации, с помощью государственных служб занятости, возможно, применять также поиск среди выпускников учебных заведений, объявления в печатных изданиях, по радио и телевидению на специальных стендах и рекламных щитах, специализированные сайты в Интернете. Последний источник набирает значительную популярность, и у работодателей, и у соискателей благодаря своей доступности, простоте и удобности.

В процедурах оценки и отбора работников в организации ЖКХ также имеется ряд трудностей, а именно: субъективность суждения оценщика, слишком большие требования к претендентам, а иногда и не оправданные должностью требования, отсутствие конкретных требований к кандидату, неопределенность трудовых условий и т.д.

С целью улучшения процесса оценки и отбора персонала предлагается выполнять следующие рекомендации: необходимо учитывать характер деятельности персонала, специфику будущей должности, требования рациональности и оптимизации используемых методов оценки. Критерии набора должны быть простыми и понятными, их не должно быть слишком много, они должны иметь количественные показатели и давать полные, конкретные и достоверные результаты.

Чтобы достичь наибольшей эффективности в процедуре отбора персонала предлагается совмещать письменные и устные задания, применять и метод анкетирования, и метод интервьюирования, тестирование, оценку состояния здоровья и внедрение испытательного срока. Процесс отбора персонала должен быть объективным. Имеются некоторые способы ликвидации субъективного мнения в процессе отбора такие как, стандартизация критериев отбора,

осуществление самого процесса компетентными специалистами: менеджерами, психологами, руководителями отделов и т.д.

В организациях жилищно-коммунального хозяйства желательно практиковать оценочную работу, с помощью таких методов как моделирование ситуаций, анкетирования, наблюдение за поведением и метод решающей ситуации.

Таким образом, главными принципами эффективной оценки должны быть: нацеленность в усовершенствовании работы; профессиональная подготовка; конфиденциальность; многосторонне беспристрастное рассмотрение результатов работы (или испытания), личностных и профессиональных качеств человека, их соответствия должности, возможных перспектив; рациональное сочетание похвалы и критики; надежность и стандартизированность критериев, подлинность методов.

Внедрение данных условий, рекомендаций и принципов дает возможность сэкономить расходы и время на необходимые процедуры, сделать процесс более эффективным и результативным, и получить нужных квалифицированных работников.

Для совершенствования процесс отбора персонала необходимо наличие в организации грамотной кадровой политики, необходимой для прогнозирования действий в непростой ситуации, а так же средства, влияющие на них. При этом отдел управления персоналом может подготавливать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и предлагать необходимые коррективы в соответствии с изменением параметров внутренней и внешней среды.

Следующим направлением модернизации является направленность на человека. Так как сегодняшняя организация является учреждением, в котором в результате коллективной деятельности формируется и развивается личность сотрудника, поэтому внутрипроизводственное управление должно быть ориентировано на человека, нести гуманистический характер, проявляющейся в отношениях сотрудничества на основе уважения и доверия к человеку. Практика показывает, чем выше уровень сотрудничества между руководством и

работниками, тем более сплоченными станут отношения в коллективе. Чем более полно руководитель сможет использовать гуманистические принципы управления, научится управлять связями между работниками, основываясь на сотрудничестве, тем эффективнее будет решаться вопрос формирования и развития личности в организации. Результат функционирования ООО «КрасКом» определяется слаженной целеустремленностью сотрудников в достижении общих целей, но в основе гармонии лежит человечность, понимание менеджера, что сформировать целенаправленную единую волю коллектива возможно основываясь именно на глубокую, систематическую работу с каждым сотрудником.

Предлагаю также внедрить новую должность – психолога кадрового отдела. В первую очередь, психолог может более качественно, чем, например, менеджер выполнить задачу тестирования претендентов.

Необходимо выявлять профессиональные и личные качества претендентов уже на этапе первичной оценки, особенно это является важным, если набираются люди в команду. Рассмотрим, к примеру, каким характеристикам должен обладать директор по персоналу. Кадровый психолог может задать ряд вопросов, представленных в анкете (приложение б). Главными методами оценки профессиональных навыков будущего сотрудника остаются собеседование и тестирование. Далее рассмотрим вопросы для собеседования, а так же варианты тестирования и анкет, которые могут быть использованы психологом отдела кадров в процессе своей практической деятельности.

Проблемы, затрагиваемые в собеседовании, содержат приблизительно следующие вопросы:

-Что претендент желает получить от работы на данном предприятии, каковы его планы в ближайшем будущем, и в перспективе?

-Что претендент делает для достижения поставленных целей?

- Почему соискатель заинтересован в получении этой должности?

-Что для соискателя имеет наибольшую важность: предлагаемое денежное вознаграждение или удовлетворение от процесса трудовой деятельности, которая нравится?

-Назовите свои достоинства и недостатки.

- Как претендент оценивает уровень своего образования, сопоставляя его с будущими должностными обязанностями? Есть ли в планах повышать свою квалификацию?

-Как справляется претендент с кризисными ситуациями?

-Насколько быстро претендент способен проявить на работе свои знания и умения?

-Какое из предыдущих мест работы доставляло ему большее удовольствие и почему?

- Что является наиболее важным в трудовой деятельности?

Данные вопросы являются относительными, хотя такие вопросы задаются соискателю наравне с другими. Необходимо иметь в виду, что люди приходят устраиваться не в одну только организацию, а в разные, где выбирают наилучшие для себя условия. В такой ситуации, психолог должен знать, что претенденты уже обладают определенным навыком, отвечая на такого плана вопросы.

В процессе собеседования психологу можно узнать об общественном и политическом мнении претендента, его жизненных взглядах и увлечениях. Компетентный специалист задает не только вопросы стандартные при приеме на работу, но и те, ответы на которые помогут больше узнать о претенденте, что даст возможность скорейшей адаптации в коллективе. Для этого можно задать претенденту вопросы следующего характера.

- Каково семейное положение претендента. В данном случае следует узнать в форме беседы: холост, разведен, не замужем или же у него благополучная семейная жизнь, дети и т.д. Это позволит в зависимости от возраста человека, принимаемого на работу, определить наклонности его характера или наличие каких-либо комплексов. Как правило, семейный человек заинтересован в том, чтобы лучше работать и больше зарабатывать, дорожит своим местом, боится

потерять его, тогда как свободный от семейных уз работник более мобилен и может легко поменять работу, если она его по каким-либо причинам не устраивает.

- Оцените конфликтность коллективов, в которых Вы работали раньше. Здесь следует выяснить, сколько мест работы сменил претендент и по каким причинам, как долго работал на каждом из них, желательно изучить рекомендательные письма или отзывы с предыдущего места работы. Таким образом, можно выяснить, не склонен ли он к конфликтам, не является ли «летуном» и т.п.

- Какие у претендента склонности, привязанности, увлечения (позволяет определить общий кругозор человека).

- Принимал ли он участие в общественной жизни коллектива? (участие в корпоративных мероприятиях, способствующих формированию единой управленческой команды, в чем заключалась его непосредственная роль).

- Присутствует ли у него вредные привычки.

- Есть ли у претендента склонность к образованию и самообразованию.

- Имеются ли у него желание зарабатывать деньги и делать карьеру? Положительный ответ на данный вопрос говорит о самоутверждении личности в жизни и готовности бороться за достижение намеченных целей.

- Какое ваше мнение о достижениях научно-технического прогресса? Умеете ли вы работать с ПЭВМ, водить автомобиль, пользоваться различной бытовой техникой на работе и дома. Отрицательный ответ на такой вопрос может говорить об определенном консерватизме или страхе перед техникой.

- Какое отношение у претендента к рекламе различных товаров и услуг? Положительный ответ, скорее всего, будет свидетельствовать о наличии у человека потребности к познанию и изучению нового, а также об определенной любознательности. Отрицательный ответ сообщит о склонности к интровертности, а также об определенной раздражительности или занудливости.

- Что претендент понимает под свободой совести? В этом случае необходимо знать, является ли человек индифферентным к различным

религиозным верованиям или же, если исповедует какую-либо религию, то не проявляется ли это в склонности к миссионерству и в потребности обратить в свою веру наибольшее количество людей. В данной ситуации в коллективе могут возникнуть серьезные проблемы. Однако выяснять эти вопросы следует деликатно, стараясь не оскорбить религиозных чувств человека.

- Имеются ли у претендента какие-либо политические взгляды? Является ли он активным сторонником или членом какой-либо партии или движения? Ответ на данные вопросы во многом соответствует ответу на предыдущий вопрос.

Это далеко не полный список вопросов, которые можно задавать помимо вопросов, выявляющих профессиональные навыки специалиста.

С целью грамотной расстановки новых сотрудников, следует учитывать особенности их характеров и тип темперамента. Очень часто, особенно в государственных учреждениях, такого типа работу поручают имеющемуся сотруднику, не учитывая его особенностей, и он с ней не в силах справиться. Данная проблема заключается не в способностях, не в лени, а в том, что у человека имеется своеобразная «акцентуация», т.е. ярко выраженные, превалирующие характерные особенности.

Он может являться интровертом, т.е. человеком углубленным в внутренний мир, в собственные мысли, любящим работать один, в то же время он может принести огромную пользу компании. Большинство системных разработчиков, тестировщиков и прочих специалистов, работающих с ПЭВМ, являются по типу характера интровертами. Если сотрудникам такого типа поручить коллективную деятельность для поиска решений, управление персоналом или проведение PR-акций, то такая работа окажется бесполезным трудом, который не даст желаемый результат. Работу такого плана следует доверять людям с экстравертированным типом личности, т.е. коммуникативным, умеющим работать в команде. Так же если поручить им деятельность, связанную с разработкой каких-либо технических или технологических идей в персональном режиме, то они, скорее всего, не справятся с установленной задачей.

Помимо этого предлагаю организации внедрить в процесс отбора многофакторный метод исследования личности (СМИЛ) — это адаптированный к российским условиям вариант теста ММРІ, созданного американскими психологами Дж. Маккинли и С. Хатэуэем для профессионального отбора военных летчиков. Технология создана в виде опросника, при этом оценка результата основывается не на прямом анализе ответов тестируемого, а на информации статистически подтвержденной значимости каждого ответа в соизмерении со среднестатистическими показателями. Одним из значительных плюсов метода является то, что автоматизированный способ обработки полученной информации почти полностью исключает зависимость получаемых результатов от личностных особенностей и опыта эксперта, проводящего тестирование. Данная методика базируется на статистически достоверной математической базе.

Что бы выявить данные акцентуаций, психологу отдела кадров уже на отборочном этапе следует использовать тест, созданный психологом Гансом Юргеном Айзенком.

Данный тест был создан для выявления типа темперамента согласно комбинации двух факторов – экстра- или интроверсии и уравновешенности, которую он именовал стабильностью. Айзенк получил четыре следующих сочетания, продемонстрированные на рис. «Круг Айзенка»:



Рис. 5 «Круг Айзенка»

Пояснение к рисунку «круг Айзенка»:

Меланхолик = нестабильный + интровертированный

Холерик = нестабильный + экстравертированный

Флегматик = стабильный + интровертированный

Сангвиник = стабильный + экстравертированный

В основе данной классификации определяется степень нестабильности и стабильности, а также тип темперамента любого человека. Затем нужно высчитать количество баллов в каждой шкале. Если согласно шкале интроверсии баллов окажется больше, следовательно, человек по типу темперамента является интровертом, если меньше, то экстравертом. Если сумма баллов по шкале «стабильность» выше нуля, то человек стабилен, если меньше, то – нестабилен. По сочетанию этих двух факторов определяется тип темперамента.

Люди с разными типами темперамента являются психологически совместимыми, потому как они не повторяют, а дополняют друг друга, что является важным для длительной работы. Если для работы необходима скорость, то ее следует поручить сангвинику или холерику, а если терпение и скрупулезность, то – меланхолику или флегматику. Такие пары работников будут трудиться намного устойчивее и эффективнее, чем люди с одинаковым типом темпераментом. Кроме этого оба работника должны осознавать положительность противоположности.

Представленный выше тест Айзенка определяет оценку личностных свойств характера будущего сотрудника, но не маловажно иметь сведения о его профессиональных возможностях. Для этого существует множество различных тестовых методик. Так как в рамках данной работы нет возможности продемонстрировать их все, в связи с тем, что некоторые из них являются компьютерными программами, перечислим и охарактеризуем самые известные из них.

Тест «ОДН» — опросник деловой направленности, создан полагаясь на ориентационную анкету. Анкета содержит в себе двадцать семь суждений, каждый из которых включает в себя три варианта ответов, соответствующие трем типам личностной направленности.

Соответствующие методике шкалы определяют следующие направленности личности:

Направленность на себя (шкала «Я») — ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно трудовой деятельности и коллег, интровертированность, стремление к власти, конкурентность, нервозность, тревожность.

Направленность на общение (шкала «О») — желание в любой ситуации поддерживать отношения с людьми, ориентация на сотрудничество, зачастую в ущерб конкретной работы или оказанию искренней помощи людям, направленность на одобрение со стороны, потребность в эмоциональных отношениях с людьми.

Направленность на дело (шкала «Д») — заинтересованность в выполнении задач, стремление к эффективному выполнению своей работы, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать свою точку зрения в интересах коллектива, необходимую для достижения общей цели.

Наиболее известным и используемым во всем мире тестом, разработанным так же Г.Ю. Айзенком, является оценка интеллектуального коэффициента (IQ). Данный тест используется и для определения собственного коэффициента интеллекта, и для тестирования кандидатов на должности.

Результаты большого количества хорошо спланированных исследований доказывают то, что IQ-тест определяет не малое соответствие измеренного коэффициента интеллекта успехам людей в учебе или трудовой деятельности. В тесте содержится сорок задач, которые необходимо выполнить за полчаса. Уровень сложности заданий увеличивается с каждым вопросом, однако все задачи возможно решить. Каждый испытуемый способен выполнить некоторые задания, но практически никто не укладывается в установленное время.

Как показывает практика, даже адаптированные к российским условиям тесты IQ не всегда объективно дают реальные результаты, и часто высокообразованные, компетентные специалисты получают достаточно низкий коэффициент интеллекта. Следовательно, при тестировании кандидатов полагаться только на данный тест не стоит.

Для оценки способностей кандидатов используется тест «Корректирующая проба». Этот тест проводят для оценки умственных способностей испытуемых. Он дает возможность изучить трудоспособность, переключаемость, концентрацию и объем внимания кандидатов по специальным корректирующим таблицам.

Все представленные методики могут использоваться при отборе персонала, если в кадровом отделе имеются квалифицированные психологи, способные интерпретировать полученную благодаря ним информацию. Так же необходимо иметь в виду, что все эти тесты не разрабатывались специально для использования при профессиональном отборе работников.

Таким образом, подтверждается необходимая потребность организации в психологе кадрового отдела, способном внести новшества в процесс отбора персонала. Как показывает практика, замечены значительные отличия в эффективности деятельности менеджера и психолога, осуществляющих процесс отбора. Отличительным признаком работы кадровых менеджеров ООО «КрасКом» является то, что они при отборе кандидатов используют стандартные методики оценки персонала. Психологи же используют в своей работе помимо методов комплексного оценивания, еще и методики, позволяющие определить профессиональные и личностные качества претендентов, перспективные возможности и сопоставить их с должностными требованиями.

Грамотно подобранный рабочий коллектив является залогом успеха и процветания предприятия, дает возможность предприятию достичь ранее намеченных целей.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в ООО «КрасКом»

Экономической эффективностью проекта является категория, которая отражает соотношение проекта целям и интересам его участников [25]. Эффективность проекта позволяет выявить вероятную привлекательность проекта, способную заинтересовать потенциальных участников и возможные финансовые источники. Она содержит в себе:

- общественную (социально-экономическую) эффективность проекта;
- коммерческую эффективность проекта.

Любой проект имеет свои затраты (издержки) и результаты. Затраты – это расход денежных средств, результаты – получение денежных средств (доход).

Чаще всего, при оценке эффективности проектов первостепенными моментами являются: рентабельность инвестиций в проект; сроки окупаемости затрат; факторы и степень риска, оказывающие характеризующее воздействие на результат.

Оценка инвестиционного проекта включает в себя создание и изучение определенной экономико-математической модели процесса реализации проекта.

Потребность в моделировании определена тем, что при оценке инвестиционного проекта трудоемкий и многоплановый процесс его реализации необходимо упрощать, избавляясь от незначительных факторов и акцентируя внимание на более важные. Таким образом, объектом анализа выступает не сам проект, а сопряженные с ним материальные и денежные потоки. В результате оценки инвестиционного проекта вся документация данного проекта отражается в денежных показателях, интересы участвующих в проекте проявляются в формулах расчетов, которые дают возможность сопоставить денежные показатели с интересами участников.

Принятие решения о введении должности кадрового психолога по анализу труда и заработной платы основывается на количественной и качественной оценках. Количественная оценка состоит в расчете экономического эффекта, который равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта [25]. В качестве дохода от реализации проекта рассматривается годовая величина резервов увеличения выпуска продукции за счет сокращения потерь рабочего времени, которая на анализируемом предприятии на момент исследования составила 390 тыс. руб.

Таблица 6

Расчет капитальных (единовременных) затрат на введение должности психолога кадровой службы, руб.

Наименование	Количес тво	Цена, руб.
Компьютер LENOVO H50-00 MT (90C1000QRS)	1	19 000
Установка программного обеспечения	1	1 500
Программа для тестирования «Proself»	1	4000
Компьютерный стол	1	5 000
Письменный стол	1	3 500
Стул	1	1 500
Итого	6	34 500

Перечень затрат на единовременные расходы продемонстрирован в табл. 6. Данные табл. 7 характеризуют состав текущих затрат.

Таблица 7

Расчет текущих затрат на введение должности психолога кадровой службы, руб.

Показатель	Количество	Затраты в мес., руб.	Затраты в год, руб.
Заработная плата	1	10000	120000
Единый социальный налог (26%)	1	2600	31200
Канцтовары, в том числе:		345	4140
Бумага	1 пачка	200	2400
Ручка	1 шт	15	180
Карандаш	1 шт	10	120
Папки	2 шт	100	1200
Файлы	10 шт	20	240
Итого		12945	155340

Таким образом, совокупные затраты по проекту равны:

Капитальные затраты + Текущие затраты = 34 500 + 155 340 = 189 840 руб.

Доход, ожидаемый предприятием от введения новой должности - 390 тыс. руб.

Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта:

Эффект проекта = 390 000 - 189 840 = 200 160 руб.

Результат проделанного расчета свидетельствует о высокой экономической эффективности предложенного проекта. Как считают многие специалисты данной области, с позиции качественной оценки совокупность всех работ по анализу труда и заработной платы заключается в:

- совершенствовании процесса отбора, подготовки и повышения квалификации работников;

- информационном и психологическом обеспечении процесса отбора персонала;

- выборе и принятии грамотных управленческих решений, сопряженных с изменением процесса отбора персонала;

- увеличении уровня обоснованности кадрового планирования.

Как эффект, так и эффективность проекта отображают подъем и становление экономического объекта, т.е. его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в больших показателях, а так же к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанными, в целом, со структурной динамикой объекта. При этом достаточна большая взаимосвязь данных категорий с понятием развития свойственными ему качественными изменениями, потому что непосредственно благодаря ним в основном достигается требуемый результат, в то время как экономический рост может быть вызван увеличением ресурсов, и, в принципе, не отражает необходимости применения интенсивных факторов.

Стоит подчеркнуть, что в период экономической нестабильности производства и ограничений внешней среды, сопротивления человеческого ресурса расчет эффективности вложений имеет смысл лишь при установлении настоящей управленческой ответственности за ее достижение и обеспечении механизмов управления производством [43].

Таким образом, предложенные рекомендации по совершенствованию процесса отбора персонала оказывают большое значение для организации, особенно во время экономической нестабильности и, как показывает результат расчета, экономически целесообразны. Эффективность проекта формируется соответствием результата (эффекта) и затрат, обуславливающих данный результат. Показатель эффективности, основывается на отношении результата и затрат, в большем объеме отражает целевую ориентацию исследуемого объекта.

Выводы по главе 3

Кадры считаются основным ресурсом любой организации, от качества и эффективности использования которого в большей степени зависят результаты деятельности организации, а также ее конкурентоспособность.

Для совершенствования процесс отбора персонала необходимо наличие в организации грамотной кадровой политики, необходимой для прогнозирования действий в непростой ситуации, а так же средства, влияющие на них. При этом отдел управления персоналом может подготавливать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и предлагать необходимые коррективы в соответствии с изменением параметров внутренней и внешней среды.

Чтобы процесс отбора персонала был наиболее эффективным и давал хорошие результаты необходимо комбинировать между собой собеседование, метод анкет, тестирование, проверку медицинских показаний и прохождение испытательного срока. Процесс отбора персонала должен быть объективным. Имеются некоторые способы ликвидации субъективного мнения в процессе отбора такие как, стандартизация критериев отбора, осуществление самого процесса компетентными специалистами: менеджерами, психологами, руководителями отделов и т.д.

В организациях жилищно-коммунального хозяйства желательно практиковать оценочную работу, с помощью таких методов как моделирование ситуаций, анкетирования, наблюдение за поведением и метод решающей ситуации. Поэтому, ведущими критериями профессиональной оценки должны быть: направленность на улучшение трудовой деятельности; тщательная подготовка; многостороннее беспристрастное изучение результатов работы (или испытания), личностных и профессиональных качеств человека, их соответствия вакантной должности, возможных перспектив; разумное сочетание похвалы и критики; конфиденциальность; достоверность и стандартизованность критериев, надежность методов.

Экономической эффективностью проекта является категория, которая отражает соотношение проекта целям и интересам его участников.

Эффективность проекта позволяет выявить вероятную привлекательность проекта, способную заинтересовать потенциальных участников и возможные финансовые источники.

Предлагается также введение новой должности – психолога кадровой службы ООО "КрасКом".

Совокупные затраты по проекту равны 189 840 руб. Доход, ожидаемый предприятием от введения новой должности - 390 000 руб. Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта 200 160 руб.

Результаты расчета свидетельствует о высокой экономической эффективности представленного проекта.

Внедрение данных требований, рекомендаций и принципов дает возможность сэкономить расходы и сроки на данные процедуры, сделать процесс более эффективным и результативным, а так же приобрести необходимых квалифицированных работников.

Заключение

В современных условиях отбор кадров нужного уровня профессиональных возможностей формирует трудовой потенциал всей организации. Это дает возможность предприятию без труда выполнять все поставленные цели и задачи.

Отбор персонала – это процедура исследования профессиональных и личностных характеристик заявителей, предназначенная для определения их соответствия должностным обязанностям вакантного места, а так же выбора наиболее подходящего претендента на должность. Процесс отбора персонала определяется множеством факторов. К таким факторам можно отнести: структуру и культуру организации, тактические и стратегические цели предприятия, жизненный цикл всей организации или какого либо отдельного проекта, показатели на рынке труда, внутренняя и внешняя среда организации, особенности предлагаемой должности и многое другое. В процессе отбора персонала нужно расценить степень профессиональных возможностей, умений и познаний претендента, способности его потенциала в согласовании с многообещающими планами предприятия. Это достаточно сложный и трудоемкий процесс по множеству причин.

Анализ теоретических аспектов отбора персоналом позволил сделать вывод о том, что изучаемой процесс отбора персонала развивается в условиях высокотурбулентной внешней среды и находится с ней в постоянном взаимодействии. С каждым годом усвершенствуются методы управления предприятиями ЖКХ, однако кадровая деятельность в данной сфере остается весьма неразвитой.

Основная цель при отборе сотрудников заключается в раскрытии возможностей труда работников, установлении полноты их осуществления, определения соотношения кандидата с рабочей должностью, оценке значения соискателя для предприятия и мотивированность его к труду. Только лишь установив соотношение компетенции и мотивации каждого отдельного сотрудника, зная, что может смотивировать его к развитию, возможно создать успешную концепцию способов и методов для его управления. Отталкиваясь от

данной методологии, руководители способны создать собственную или усовершенствовать имеющую систему отбора персонала.

Исследование деятельности отечественных и зарубежных организаций позволило выделить основные этапы процесса отбора персонала:

- Первичное знакомство с кандидатом;
- Сбор необходимой информации кандидате;
- Сопоставление получено информации с должностными требованиями;
- Сравнение претендентов и выбор наиболее подходящего.

Анализ финансового состояния показал, что деятельность предприятия финансируется за счет собственных средств. Баланс предприятия можно считать абсолютно ликвидным. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2013 году равен 1.22, что соответствует нормативному значению и на 0.03 пункта выше, чем аналогичный показатель предыдущего года. Заметно увеличение основных показателей деятельности организации в динамике с 2012 по 2014 год. Такая тенденция остается на данный момент. В целом финансовое состояния ООО «КрасКом» за прошедший период относительно стабильно.

Анализ организационной структуры предприятия выявил недостатки: на предприятии наблюдается рост текучести кадров, связанный с низким уровнем заработной платы и тяжелыми условиями труда. Анализ организации работы с персоналом выявил недостатки в деятельности кадровых служащих: при организации процесса отбора персонала, при аттестации служащих и т.д.

С целью устранения обнаруженных проблем в данной работе были разработаны следующие мероприятия:

1. Совершенствование организационной структуры ООО «КрасКом», путем введения в отдел кадров новой должности – психолога кадровой службы.
2. Разработка положения о процессе отбора персонала.
3. Предложение по совершенствованию методов процесса отбора персонала, а именно: собеседования, тестирования, анкетирования.

Список литературы

1. Российская Федерация: Трудовой кодекс Российской Федерации: от 13.12.2001, № 197-ФЗ; В ред. ФЗ от 30.12.2012, № 191-ФЗ – М.: Издательско-консультационная компания - СТАТУС-КВО, 2013.-771с.
2. Федеральный закон от 22.12.2005г. № 180-ФЗ «Об отдельных вопросах исчисления и выплаты пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам и размерах страхового обеспечения по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в 2013 году».
3. Положение о порядке назначения и выплаты государственных пособий гражданам, имеющим детей, утверждено Постановлением Правительства РФ от 04.09.1995г. № 883 (в редакции от 10.06.2009г. № 368).
4. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 № 922 «Положение об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» (с изм. от 11.11.2011г.).
5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
6. Аксенов Е.П. Финансовый менеджмент: закономерности, этапы развития // Финансовый менеджмент. – 2011. - № 4. – С. 14 – 23.
7. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2014. - 248 с.
8. Андреев С.В., Волкова В.К. Оплата труда. – М.: Альфа-Пресс, 2012. -514с.
9. Антонова Н.В. Психология управления. – М.: Высшая школа экономики, 2010. – 382 с.
10. Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект, 2013. – 533с.
11. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: ТК Велби,2010. – 510с.
12. Байтасов Рахметолла Рахимжанович. Управление персоналом: конспект лекций / Р. Р. Байтасов Ростов-на-Дону: Феникс, 2014.
13. Барышева А. Инновационный менеджмент. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 384 с.

14. Батаршев А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи; Академия - Москва, 2014. - 192 с.
15. Башмаков Виктор Иванович. Управление социальным развитием персонала: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Управление персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр")/В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова Москва: Академия, 2014.
16. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками; Ника-Центр - Москва, 2014. - 228 с
17. Блюмгардт А. Модели корпоративного управления [Текст] / А. Блюмгардт. – Киев: Наук. думка, 2012. – 160 с.
18. Бобылева А. З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения; Дело, Академия народного хозяйства - Москва, 2014. - 336 с.
19. Бриленок А.А. Управление персоналом // Методы менеджмента качества. - 2010. - № 10. - С.154.
20. Бурков В.Н. Модели и методы управления организационными системами [Текст] / В.Н. Бурков, В.А. Ириков. – М.: Наука, 2011. – 228 с.
21. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии [Текст]: учебник / М.И. Бухалков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2012, - 416 с. – (Высшее образование).
22. Вахрушина, М.А. Учёт на предприятиях малого бизнеса : учеб. пособие / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. – М. : Вузовский учебник, 2010. – 368 с.
23. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристь, 2010. – 241с.
24. Ветчанов О.В. Грамотный подбор и расстановка кадров как залог эффективной работы организации // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2011. – № 7. – С.325.
25. Вечканов Г. Кадровый научный потенциал: вопросы эффективной подготовки // Экономист. – 2011. – № 3. – С.27-35.
26. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2014. - 128 с

27. Гаудж Питер Исследование мотивации персонала; Баланс Бизнес Букс - Москва, 2014. - 272 с.
28. Гершман М.А. Инновационный менеджмент. – М.: Маркет ДС, 2010. – 210 с.
29. Голенко Д.И. Статистические методы сетевого планирования и управления [Текст] / Д.И. Голенко. – М.: Наука, 2010. – 400 с.
30. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 125 с.
31. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление [Текст] : учебно-практическое пособие / А.В. Грачев. – М. : Дело и сервис. – 2012. – 312 с.
32. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 356 с.
33. Егоров С.Н. Управление персоналом. – Изд.: ПГУ Пенза, 2012. – 417с.
34. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учебное пособие Издательство: Инфра-М, 2011. - 271 с.
35. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд.Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 321с.
36. Ермасова Н. Б. Финансовый менеджмент; Высшее образование - Москва, 2014. - 480 с.
37. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2014. - 448 с.
38. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2010. – 410с.
39. Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов организации // Вестн. Моск. ун-та. Сер.21. Управление (государство и общество). - 2010. - № 1. - С.4-17.
40. Захарова Л.Н. Психология управления. – М.: Логос, 2010. – 376 с.
41. Иванова Светлана Мотивация на 100%; Альпина Паблишер - Москва, 2014.
42. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2014. - 512 с
43. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-

Дону: Феникс, 2012. – 462 с.

44. Кадровая политика компании DHL // Персонал [Электронный ресурс] // www.hrc.ru
45. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012.
46. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом; Проспект - Москва, 2014.
47. Кнорринг В.И. Искусство управления: учебник для вузов. – М., 2012.
48. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Ковалев. – М. : Проспект. – 2011. – 424 с.
49. Козлов В.В., Мануйлов Г.М., Фетискин Н.П. Психология управления. – М.: Академия, 2011. – 224 с.
50. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Пробл. теории и практики управл. - 2010. - № 4.
51. Краснова Н. В. Развитие персонала компании; Московская Финансово-Промышленная Академия - Москва, 2014. - 118 с.
52. Красногцеков П.С. Принципы построения моделей [Текст] / П.С. Красногцеков, А.А. Петров. – М.: МГУ, 2013. – 264 с.
53. Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Психология в практике менеджера. – СПб.: Каро, 2012. – 304 с.
54. Ламбен Ж.-Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2011. с. 96.
55. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт - Москва, 2014. - 398 с.
56. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.
57. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2010. – 511с.
58. Максимова О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления

- производительностью труда персонала / О.Н.Максимова, Г.И.Лукьянов, С.А.Федорова // Актуал. пробл. совр. науки. - 2011. - № 1. - С.22-24.
59. Маслова В. М. Управление персоналом; Юрайт - Москва, 2012. - 482 с
60. Маслоу, Абрахам Мотивация и личность; СПб: Евразия - Москва, 2014. - 478 с.
61. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. Учебник и практикум; Юрайт - Москва, 2014. - 384 с.
62. Минков Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование; Феникс + - Москва, 2014. - 416 с.
63. Миронов Г.Э. Внутрифирменное обучение как элемент нематериального стимулирования персонала // Уровень жизни населения регионов России. – 2011. – № 6. – С.94-97.
64. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала; Феникс, МарТ - Москва, 2010. - 252 с.
65. Одегов Юрий Геннадьевич, Управление персоналом: учебник для бакалавров, для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям/Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко Москва:Юрайт, 2014.
66. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход; Альфа-Пресс - Москва, 2011. - 732 с.
67. Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование; Юрайт - Москва, 2014. - 444 с.
68. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала; Альфа-Пресс - Москва, 2010. - 652 с.
69. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. — 4-е изд., М.: Высшая школа, 1993. — 944 с.
70. Оксинайд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд., Е.В. Розина. -

М.: Проспект, 2014. - 64 с.

71. Организация работы персонала. Бератор «Практическая бухгалтерия», в редакции обновления за апрель 2010 [Электронный ресурс] – СПС «Гарант», 2010.
72. Парабеллум А., Белановский А., Мрочковский Н. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников; Питер - Москва, 2014. - 208 с.
73. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 с.
74. Просветов, Г.И. Финансовый менеджмент: Задачи и решения: Учебно-методическое пособие / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2014. - 340 с.
75. Слепцова А. С. Психодиагностика персонала; Книжкин дом - Москва, 2014. - 320 с.
76. Улуханов И. С. Мотивация в словообразовательной системе русского языка; Азбуковник - Москва, 2014. - 320 с.
77. Шапиро С. А. Мотивация; ГроссМедиа, РОСБУХ - Москва, 2014. - 224 с.
78. Эммонс Роберт Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва, 2014. - 416 с.
79. Ягунова Н. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления / Н.Ягунова, М.Смагина // Пробл. теории и практики управл. - 2010. - № 7. - С.176.
80. Яacobсон А.Я. Инновационный менеджмент. – М.: Омега-Л, 2012. – 186 с.
81. Журнал Деловой мир – Режим доступа: <http://delovoymir.biz>
82. Журнал Директор по персоналу – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru>
83. Журнал Справочник кадровика – Режим доступа: <http://www.proflit.ru>
84. Журнал Управление персоналом – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>
85. Журнал ЖКХ в России – Режим доступа: <http://жкхвроссии.рф/news>

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Динамика технико-экономических показателей деятельности ООО «КрасКом» за период с 2012 по 2014 гг.

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонение (+;-)	2014 год в % к 2013 году
А	Б	1	2	3	4	5
1. ОРТ	тыс. руб.	815557	1695925	3007112	1311187	177,31
1. Фонд заработной платы	тыс. руб.	17120	19180	21750	2570	113,40
– уровень	%	2,10	1,13	0,72	-0,41	63,95
2. Среднегодовая заработная плата одного работника	тыс. руб.	37,88	41,07	43,33	2,26	105,49
3. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	0	8341,5	16683	8341,5	200,00
4. Фондоотдача	руб. /1 руб.	0	203,31	180,25	-23,06	88,66
5. Фондоемкость	руб. / руб.	0,000	0,005	0,006	0,00	112,79
6. Фондовооруженность труда одного работника	тыс. руб./ чел.	0,00	17,86	33,23	15,37	186,06
7. Коэффициент эффективности использования основных фондов	руб. /1 руб.	0	13,52	15,11	1,59	111,75
8. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	46196,5	228991	540988,5	311997,5	236,25
9. Время обращения оборотных средств	дни	20,39	48,61	64,77	16,16	133,24
10. Скорость обращения оборотных средств	обороты	17,65	7,41	5,56	-1,85	75,05
11. Коэффициент участия оборотных средств в обороте	руб./ руб.	0,06	0,14	0,18	0,04	133,24
12. Коэффициент рентабельности	руб./1	35,55	49,25	46,59	-2,66	94,60

оборотных средств	руб. ОС					
13. Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	тыс. руб.	786842	1430490	2647146	1216656	185,05
14. Валовая прибыль	тыс. руб.	28715	158943	359966	201223	226,47
– уровень	%	3,52	9,37	11,97	2,60	127,73
15. Издержки обращения	тыс. руб.	25680	28770	32625	3855	113,40

16. Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	3035	130173	327341	197168	251,47
– рентабельность продаж	%	0,37	7,68	10,89	3,21	-
17. Проценты к получению	тыс. руб.	0	0	0	0	0
18. Проценты к уплате	тыс. руб.	0	0	0	0	0
19. Доходы от участия в других организациях	тыс. руб.	0	0	0	0	0
20. Прочие доходы	тыс.руб.	0	0	0	0	0
21. Прочие расходы	тыс. руб.	522	10548	28315	17767	268,44
22. Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	2513	119625	299026	183256	249,97
– рентабельность предприятия	%	0,31	7,05	9,94	2,28	-
23. Отложенные налоговые активы	тыс. руб.	0	0	0	0	0
24. Отложенные налоговые обязательства	тыс. руб.	0	0	0	0	0
25. Текущий налог на прибыль	тыс. руб.	653,38	31102,50	77746,76	43981	249,97
26. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	тыс. руб.	1859,62	88522,50	221279,24	139275	249,97
- рентабельность конечной деятельности	%	0,23	5,22	7,36	1,73	-

Форма запроса при наведении справок о кандидате на должность руководителя низового звена

Руководство ООО «КрасКом» уделяет значительное внимание квалификации и другим качествам своих служащих и в этом контексте осуществляет тщательную оценку кандидатов. Мы высоко ценим Ваше мнение, и нам было бы также крайне полезно узнать его в отношении кандидата (нескольких кандидатов), которые в прежние годы, как следует из их послужного списка, работали в Вашей организации. Кандидат рассматривается на должность _____. Ваше сотрудничество весьма поможет комиссии, проводящей отбор. Вся полученная от Вас информация будет рассматриваться как конфиденциальная и использована только для оценки кандидата.

Фамилия кандидата _____

Фамилия руководителя _____

Наименование должности руководителя _____

Наименование учреждения _____

1. Какой период времени кандидат был в Вашем подчинении _____

2. Должность, которую занимал кандидат, будучи у Вас в подчинении _____

3. Обязанности, которые выполнял кандидат _____

В таблице представлены 16 факторов-утверждений, имеющих отношение к работе руководителя низового звена. После каждого утверждения даны четыре варианта ответа. Сделайте отметку в той графе, где утверждение может быть отнесено к работнику в полной мере. Пожалуйста, при ответе на вопросы учитывайте характер предстоящих должностных обязанностей.

Название утверждения	В полной мере	В какой-то мере	Не относится	Не знаю
1. Уверен в себе				
2. Обладает большими знаниями и опытом в своем деле				
3. Прислушивается к здравым суждениям при выполнении заданий				
4. Работает упорно в течение всего рабочего				

дня				
5. Активно взаимодействует с руководителями				
6. Вносит предложения по рационализации работы				
7. Активен и энергичен				
8. Можно положиться на его слово				
9. Принимает критику				
10. Добивается завершения работы в срок				
11. Ладит с сотрудниками				
12. Добивается сотрудничества в работе подчиненных				
13. В чрезвычайных ситуациях не теряет головы				
14. Проводит эффективные изменения методов труда				
15. Эффективно работает в условиях «прессинга»				
16. Умеет ввести в должность подчиненного				

В целом насколько эффективен будет, по Вашему мнению, кандидат в должности, по поводу которой он обратился к нам

1. Крайне эффективен
2. Очень хорош
3. Хорош
4. Достаточно хорош
5. Плох

Подпись

Дата

Основные вопросы для проведения предварительного собеседования

Вопрос	Примечание	Ответ
Расскажите о себе	Рассказ представляет краткую справку об образовании, опыте работы	
Охарактеризуйте себя	Какие качества вам в себе нравятся Что хотели бы исправить Какие качества нравятся в людях Какие раздражают	
Почему вы уволились с предыдущего места работы	Что нравилось Что не нравилось	
Почему вы хотите работать у нас	Что устраивает Что настораживает	
Опишите ваши достижения	Опыт работы Повышение квалификации	
Расскажите о коллективе, в котором вы работали	Что нравилось Что не нравилось	
Как бы вы определили благоприятную рабочую атмосферу	Опишите идеальный коллектив и характеристику руководства	
Готовы ли вы к нестандартным условиям работы	Ненормированный рабочий день Работа в выходные и праздничные дни Командировки	
Что вы ожидаете от работы в нашей организации	Дальнейшее обучение Повышение профессионализма Стремление к карьерному росту	
Что бы вы хотели получить от данной работы	Жизненная перспектива Планирование будущего	
Почему вы выбрали данную профессию	Почему пошли учиться по данной специальности Что нравится в данной работе	
На какой доход вы претендуете	На время испытательного срока После испытательного срока	
Есть ли у вас вопросы	По заработной плате Условиям работы	

Сводная таблица результатов предварительного собеседования для оценки кандидата

Оцениваемые качества	Анализ резюме	Анализ анкетных данных	Анализ тестирования	Проверка отзывов	Интервью
Интеллект	9	8	10	9	10
Эрудиция	8	8	10	9	10
Профессиональные навыки	10	9	8	10	8
Коммуникативные способности	10	10	-	10	10
Личностные способности	10	8	9	10	10
Работоспособность	10	-	9	9	-
Внешний вид и манеры	-	-	-	9	10
Творческие способности	10	9	9	9	10
Мотивация	10	-	7	-	9

ТЕСТ МАЙЕРС-БРИГГС

1. Когда Вы находитесь в обществе, Вы обычно предпочитаете:
 - а) участвовать в общей беседе;
 - б) беседовать с каждым отдельно.
2. Вы в большей степени:
 - а) реалист;
 - б) склонный к теоретизированию.
3. По Вашему мнению, хуже:
 - а) «витать в облаках»;
 - б) «катиться по накатанной колее».
4. На Вас большее впечатление производят:
 - а) принципы;
 - б) эмоции.
5. Вас больше привлекает:
 - а) убедительное;
 - б) трогательное.
6. Если Вам приходится выполнять необычную работу, Вам лучше:
 - а) спланировать ее заранее;
 - б) выяснить, что надо делать, в ходе работы.
7. Вы склонны выбирать:
 - а) осторожно;
 - б) импульсивно.
8. На вечеринках Вы:
 - а) задерживаетесь допоздна, все более оживляетесь;
 - б) уходите рано, чувствуя усталость.
9. Вас больше привлекают:
 - а) реалисты;
 - б) люди с богатым воображением.
10. Вы больше интересуетесь:
 - а) реально существующим;
 - б) возможным.
11. Ваши суждения о людях основаны:
 - а) на правилах чаще, чем на обстоятельствах;
 - б) на обстоятельствах чаще, чем на правилах.
12. В отношении других людей Вы обычно:
 - а) объективны;
 - б) субъективны.
13. Вы чаще действуете:
 - а) пунктуально;
 - б) неторопливо и неспешно.
14. Вы предпочитаете:
 - а) выполнять работу заблаговременно;
 - б) откладывать все на последний момент.

15. Среди Ваших друзей Вы:
- а) полны новостей обо всех;
 - б) последним узнаете о том, что происходит.
16. Выполняя обычную работу, вам приятнее:
- а) делать ее общепринятым способом;
 - б) изобрести собственный способ.
17. Когда Вы читаете в свое удовольствие, Вам нравится, когда писатель:
- а) четко говорит, что он имеет в виду;
 - б) излагает мысли в необычной, оригинальной форме.
18. Вас больше привлекает:
- а) последовательность и логичность рассуждений;
 - б) гармоничность человеческих отношений.
19. Вам легче выносить суждения:
- а) основанные на логике;
 - б) основанные на ценностях.
20. Вас больше привлекают ситуации:
- а) определенные и завершенные;
 - б) неопределенные и незавершенные.
21. Вы можете сказать, что Вы в большей степени:
- а) серьезный и волевой человек;
 - б) легко относящийся к жизни человек.
22. Говоря по телефону, Вы:
- а) редко задаетесь вопросом, все ли будет сказано;
 - б) заранее продумываете, что будете говорить.
23. Факты:
- а) «говорят сами за себя»;
 - б) иллюстрируют некоторые закономерности.
24. Мечтатели и фантазеры:
- а) раздражают Вас;
 - б) пленяют и очаровывают.
25. Чаще Вы человек:
- а) хладнокровный и спокойный;
 - б) сердечный и участливый.
26. Вы считаете, что хуже быть:
- а) неразумным;
 - б) недоброжелательным.
27. В большинстве случаев следует:
- а) управлять ходом событий;
 - б) полагаться на естественный ход событий.
28. Вы чувствуете себя лучше, когда:
- а) уже сделали покупку;
 - б) имеете возможность сделать покупку.
29. В компании Вы:
- а) являетесь инициатором разговора;
 - б) ждете, когда к Вам обратятся.
30. Утверждения, сделанные на основе здравого смысла:

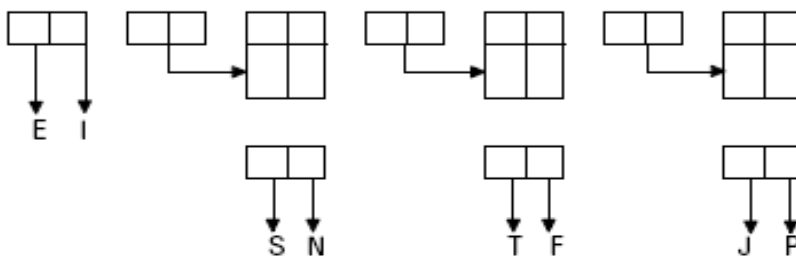
- а) редко вызывают сомнения;
 - б) часто вызывают сомнения.
31. Вы бы хотели, чтобы Вашим другом был человек:
- а) который твердо стоит на земле;
 - б) у которого всегда появляются новые идеи.
32. Принимая решения, Вам легче иметь дело с:
- а) правилами и стандартами;
 - б) чувствами.
33. Вы скорее человек:
- а) твердый, чем мягкий;
 - б) мягкий, чем твердый.
34. Вас более привлекает способность:
- а) целенаправленно организовывать;
 - б) использовать имеющиеся возможности.
35. Вы больше цените в ситуации:
- а) ясность;
 - б) неизвестность.
36. Новое и необычное взаимодействие с людьми:
- а) стимулирует Вас и наполняет энергией;
 - б) утомляет Вас и расходует энергию.
37. В большинстве случаев Вы человек:
- а) практичный;
 - б) с фантазией и прихотями.
38. Вы в большей степени склонны стараться узнать:
- а) чем другие люди могут быть полезны;
 - б) точку зрения других людей.
39. Вам приносит большее удовлетворение:
- а) тщательное обсуждение вопроса;
 - б) достижение согласия об обсуждаемом.
40. Вашими действиями в большей степени руководит:
- а) Ваша голова;
 - б) Ваше сердце.
41. Когда Вы знаете, что в определенное время будете заниматься определенным делом:
- а) Вы рады, что можете спланировать свое время;
 - б) Вам неприятно, что Вы чем-то связаны.
42. Обычно Вы:
- а) стремитесь достичь заданных результатов;
 - б) бываете довольны тем, что получается.
43. Вы предпочитаете:
- а) много друзей и непродолжительные отношения;
 - б) несколько друзей и продолжительные отношения.
44. Вы руководствуетесь в большей степени:
- а) фактами;
 - б) закономерностями.
45. Вас больше интересует:

- а) производство и распространение продукции;
 - б) исследования и конструирование.
46. Вы считаете комплиментом, если Вас называют:
- а) логично мыслящим человеком;
 - б) чувствительным человеком.
47. В себе Вы больше цените:
- а) решительность;
 - б) преданность.
48. Вы предпочитаете утверждения:
- а) окончательные;
 - б) пробные и предварительные.
49. Вы лучше себя чувствуете:
- а) после принятия решения;
 - б) до принятия решения.
50. Общаясь с малознакомыми людьми, Вы:
- а) легко ведете продолжительные беседы;
 - б) с трудом находите темы для разговора.
51. Вы больше доверяете:
- а) своему опыту;
 - б) своей интуиции.
52. Вы бы предпочли, чтобы Вас считали:
- а) практичным человеком;
 - б) изобретательным человеком.
53. Более достоин похвалы человек:
- а) обладающий ясным умом;
 - б) способный на сильные чувства.
54. Вы более склонны быть:
- а) справедливым и беспристрастным;
 - б) сочувствующим и сопереживающим.
55. Если Вы действуете по плану, это:
- а) нравится Вам;
 - б) стесняет и ограничивает Вас.
56. Вам лучше удастся:
- а) следовать четко продуманному плану;
 - б) справляться с неожиданностями.
57. Вы считаете, что близкие к Вам люди знают Ваше мнение:
- а) по поводу большинства вещей;
 - б) только если Вы сообщите его им.
58. В себе Вы больше цените:
- а) сильное чувство реальности;
 - б) живое воображение.
59. Если бы Вы были учителем, то предпочли бы преподавать:
- а) практические предметы;
 - б) теоретические предметы.
60. Вы считаете большей ошибкой быть:
- а) слишком вспыльчивым;

- б) слишком объективным.
61. Вы считаете себя:
- а) трезво мыслящим;
 - б) милосердным и отзывчивым.
62. Вас больше привлекают ситуации:
- а) упорядоченные и распланированные;
 - б) неупорядоченные и нераспланированные.
63. Вы поступаете:
- а) в соответствии с правилами чаще, чем эксцентрично;
 - б) эксцентрично чаще, чем в соответствии с правилами.
64. Обычно Вы:
- а) общительный человек;
 - б) спокойный и сдержанный человек.
65. Когда Вы пишете, то предпочитаете:
- а) выражаться буквально;
 - б) выражаться образно.
66. Вам труднее:
- а) чувствовать солидарность с окружающими;
 - б) извлекать пользу из окружающих.
67. Вы пожелали бы себе:
- а) большей ясности ума;
 - б) большей способности к состраданию.
68. Вы бы предпочли работать с руководителем:
- а) который всегда справедлив;
 - б) всегда доброжелателен.
69. Вы предпочитаете:
- а) запланированные события;
 - б) незапланированные события.
70. Вы более склонны:
- а) к продуманному поведению;
 - б) к спонтанному поведению.

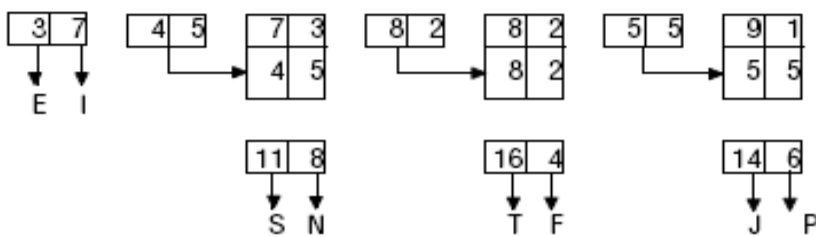
Пример выведения результатов теста Майерс—Бриггс

1	А	Б	2	А	Б	3	А	Б	4	А	Б	5	А	Б	6	А	Б	7	А	Б
1			2			3			4			5			6			7		
8			9			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			26			27			28		
29			30			31			32			33			34			35		
36			37			38			39			40			41			42		
43			44			45			46			47			48			49		
50			51			52			53			54			55			56		
57			58			59			60			61			62			63		
64			65			66			67			68			69			70		



Пример

	А	Б	2	А	Б	3	А	Б	4	А	Б	5	А	Б	6	А	Б	7	А	Б
1		*	2	*		3	*		4	*		5	*		6		*	7		*
8		*	9		*	10	*		11	*		12	*		13		*	14	*	
15	*		16		*	17	*		18	*		19	*		20	*		21	*	
22		*	23		*	24	*		25	*		26		*	27	*		28	*	
29		*	30	*		31	*		32	*		33	*		34	*		35	*	
36	*		37	*		38		*	39		*	40	*		41		*	42	*	
43		*	44		*	45		*	46	*		47	*		48	*		49	*	
50	*		51	*		52	*		53	*		54	*		55	*		56	*	
57		*	58	*		59	*		60	*		61	*		62	*		63	*	
64		*	65		*	66	*		67		*	68		*	69	*		70	*	



Результаты теста Майерс—Бриггс

ISTJ	Прирожденный организатор.
ISFJ	Преданный своему делу, в высшей степени ответственный и благонадежный.
INFJ	Вдохновляющий лидер, ориентированный на служение обществу.
INTJ	Вольный мыслитель жизни, его ясный ум позволяет сразу охватить проблему и наметить пути ее решения.
ISTP	Просто делает.
ISFP	Дела говорят красноречивее слов (обладает даром общения с людьми).
INFP	Рядовой член коллектива.
INTP	Осмыслитель жизни (генератор идей, рассеянный).
ESTP	Предприимчивый и отчаянный тип.
ESFP	Сделает работу веселее (любит неожиданности).
ENFP	Результат — люди (возбужденный, непредсказуемый тип).
ENTP	Результат — это прогресс (энергичный, творческий тип).
ESTJ	Прирожденный руководитель.
ESFJ	Снисходительность и любезность.
ENFJ	Прирожденный торговец.
ENTJ	Прирожденный лидер.

Анкета кандидата на вакантную должность

Решение руководителя организации _____
 Предполагаемое подразделение по данному кандидату _____
 Дата ответа кандидату _____
 Дата заполнения по возможности его работы в организации _____

Анкета

Ф.И.О. _____
 Дата и место рождения _____
 Образование _____
 Когда и какие учебные заведения закончили _____
 Специальность по диплому _____
 Дополнительное обучение, курсы повышения квалификации _____
 Иностранные языки _____
 Знание компьютера и информационных технологий. Обучаетесь ли в настоящее время? _____
 Чем бы вы хотели заниматься (в каких областях специализироваться) в нашей организации _____
 Трудовая деятельность (включая воинскую службу и очную учебу)

Месяц и год		Наименование организации, ее адрес, занимаемая должность, причины увольнения	Служебные обязанности
приема	увольнения		

Адрес прописки (регистрации) _____
 Индекс, подробный адрес _____
 Адрес проживания (если отличается от адреса прописки) _____
 Телефон (дом./раб./конт.) _____
 Семейное положение _____ Дети (возраст) _____
 Отношение к воинской службе _____
 Ваш опыт работы, не зафиксированный официально в трудовой книжке (совместительство, работа по трудовому соглашению, на общественных началах)

Были ли к вам претензии у правоохранительных органов? _____

Укажите двух человек, которые могли бы дать вам рекомендацию:

Ф. И. О. (полностью)	Место работы, должность	Адрес и телефон

Ваш последний доход _____

Укажите стартовую зарплату, которая вас удовлетворит _____

С какого времени вы могли бы приступить к работе? _____

Об изменениях учетных данных (семейного положения, места проживания и пр.) в процессе найма обязуюсь незамедлительно сообщать в отдел кадров.

Со статусом сотрудников организации ознакомлен. Против проверки моих биографических данных службой безопасности организации не возражаю.

Подпись _____

Дата заполнения _____

ЗАЯВКА

на поиск и подбор кандидата

№ _____

Дата _____

Лицо, подающее заявку

ФИО: _____

Должность: _____

Вакантная должность _____

В подразделение _____

Должность — новая/замена (нужное подчеркнуть)

Причина замены сотрудника или необходимости введения новой штатной единицы:

Планируемая дата выхода кандидата на работу _____

Требования к сотруднику:

1. Образование _____

2. Дополнительное образование:

— курсы повышения квалификации _____

— другое _____

3. Опыт работы:

— направления деятельности _____

— должность _____

— стаж _____

4. Знания и навыки _____

5. Личные качества _____

6. Навыки управления персоналом:

— срок (от _____ лет);

— количество подчиненных (не менее _____ человек)

7. Пол: муж., жен., не имеет значения (нужное подчеркнуть)

8. Возраст от _____ до _____ лет

9. Семейное положение: холост, женат, не имеет значения (нужное подчеркнуть)

10. Место жительства _____

11. Водительское удостоверение (если требуется):

— категории «А», «В», «С», «D», «Е» (нужное подчеркнуть)

— пробег _____

— водительский стаж _____ лет

12. Допустимые вредные привычки _____

13. Необходимость рекомендательных писем _____

14. Навыки работы на компьютере: нужны/не нужны (отметить или дописать требуемое)

15. Знание программ(если требуется):

Word Excel Power Point Outlook Outlook express Acrobat Rider Oracle IC

Access

Другие _____

16. Условия работы:
— режим работы: с 8.30 до 18.00 / другое _____
— испытательный срок _____
— форма трудовых отношений: штатный сотрудник / другое _____
17. Необходимость работать сверхурочно (да/нет) _____
18. Перспективы карьерного роста:
— служебный рост (следующая позиция) _____
— срок (через _____ лет)
20. Уровень заработной платы:
— _____ руб.
— пересмотр (через _____ лет)
21. Адрес места работы: (*адрес подразделения*) / другой _____
23. Оргтехника и условия труда:
— наличие компьютера: есть, нет (нужное подчеркнуть)
— мобильный телефон: обязателен, необязателен, предоставляется компанией (нужное подчеркнуть)
— отдельный кабинет: да, нет (нужное подчеркнуть)
— количество сотрудников в кабинете _____ чел.
— кому непосредственно подчиняется _____
— с кем сотрудничает (по горизонтали) _____
— кто подчиняется (должности, количество человек) _____

Функциональные обязанности:

Заработная плата (после налогообложения):

- на испытательный срок _____ руб.
— постоянно _____ руб.

Начальник отдела _____
(подпись)

Дата _____

Менеджер по персоналу _____
(подпись)

Дата _____

«Утверждаю» Генеральный директор
«___» _____ г.

Положение об организации работы по отбору кандидатов на вакантные должности

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения
2. Предварительный отбор кандидатов
3. Собеседование в самостоятельном подразделении и решение о приеме кандидата в штат
4. Порядок оформления на работу
5. Порядок обучения и прохождения испытательного срока

Приложения

1. Анкета кандидата на вакантную должность
2. Бланк предварительного интервью с кандидатом на рабочее место
3. Заявка руководителя подразделения компании на набор специалиста на вакантное место
4. Заявление специалиста на занятие вакантной должности
5. Трудовой договор (вариант)
6. Форма и статьи сметы расходов на организацию нового приема сотрудников в _____ году
7. Программа обучения вновь принятых сотрудников компании
8. Примерная программа теоретической подготовки кандидатов на резерв руководящих кадров
9. Примерный перечень практических заданий слушателям школы резерва руководящих кадров

1. Общие положения

- 1.1. Отбор и изучение кандидатов на должность осуществляет отдел кадров, который в своей практической деятельности взаимодействует с подразделениями и службами организации.
- 1.2. Прием на работу происходит, в основном, на конкурсной основе. Конкурсный период не должен превышать одного месяца.
- 1.3. Заполнение вакансий возможно только при наличии должностных инструкций и соответствующим образом оборудованных рабочих мест.
- 1.4. Прием на руководящие должности сотрудников, осуществляемый на основе индивидуальных нетиповых контрактов, проводится в особом порядке и регламентируется внутренней документацией организации.

2. Предварительный отбор кандидатов

- 2.1. Кадровые служащие формируют предложения по кандидатурам для самостоятельных подразделений организации, опираясь на соответствующие заявки, наличия вакансий и перспективных планов развития.
- 2.2. Работник кадрового отдела предупреждает кандидата об условиях конкурсного отбора и отсутствии гарантии принятия в штат. С учетом анкетных сведений кадровый работник проводит предварительное интервью с кандидатом по определенной форме и включает его в базу данных.

2.3. В результате собеседования работник кадрового отдела, проводящий собеседование, вносит соответствующую запись в анкету, направляет ее и заполненный бланк предварительного собеседования руководителю подразделения.

2.4. В случае отсутствия вакансии и заявки от подразделения анкетные данные кандидата, представляющего потенциальный интерес для организации, заносятся в базу данных кадрового резерва.

3. Собеседование в подразделении организации и решение о приеме кандидата в штат

3.1. Руководитель подразделения, отдела или управления организации изучает данные кандидата и сообщает в отдел кадров о своей заинтересованности в нем, определяя срок возможной встречи. В другом случае анкета с указанием причин отказа возвращается в отдел кадров, где заносится в базу данных кадрового резерва.

3.2. Во время беседы с кандидатом руководитель, оценив его профессиональные качества, информирует об условиях, режиме работы и возможных перспективах. В случае отказа в приеме на работу извещает об этом кандидата, а анкету с соответствующей отметкой возвращает в отдел кадров.

3.3. По требованию руководителя самостоятельного подразделения кандидат может быть направлен в отдел производственной психологии (ОПП) для проведения тестирования и (или) в учебный центр (УЦ) для проверки профессиональных знаний. Сроки тестирования в указанных подразделениях не должны превышать одной недели. О результатах тестирования ОПП и УЦ информируют руководителя соответствующего подразделения и отдел кадров.

3.4. По всем представленным кандидатурам руководители самостоятельных подразделений в недельный срок должны сообщить свое решение отделу кадров, как правило, в письменном виде.

3.5. Решение о приеме кандидата на работу руководство самостоятельного подразделения принимает на основании результатов:

- собеседования в отделе кадров и в подразделении;
- тестирования в ОПП и (или) проверки профессиональных знаний в УЦ.

4. Порядок оформления на работу

4.1. При положительном решении кандидат пишет заявление о приеме на работу на имя директора по работе с персоналом, которое визирует руководитель самостоятельного подразделения, где будет работать кандидат. В заявлении он указывает должность сотрудника и дату зачисления.

4.2. При оформлении на работу кандидат предъявляет:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- документы об образовании (диплом);
- 2 фотографии (3 * 4);
- анкету.

На основании этих документов сотрудник отдела кадров заполняет форму Т-2.

4.3. Отдел кадров совместно с вновь принятым сотрудником и руководством подразделения, где будет работать новичок, согласовывают текст трудового договора и подписывают его у руководителя компании.

4.4. Отдел кадров готовит проект распоряжения о зачислении кандидата в штат компании. В проекте распоряжения отмечается, что кандидат принимается на работу с 3-месячным испытательным сроком.

4.5. На основании распоряжения, подписанного директором по работе с персоналом, вновь принятому на работу сотруднику выдаются удостоверение и рекламный буклет о компании. Сотрудник под роспись знакомится с коммерческой и иной конфиденциальной информацией. С сотрудниками, принимаемыми на должность, предусматривающую полную материальную ответственность, заключается договор о полной материальной ответственности согласно установленному порядку.

4.6. Личное дело сотрудника формируется согласно установленному порядку. Личное дело сотрудника ведется и хранится в соответствии с требованиями, предъявляемыми к конфиденциальным документам, и требованиями Трудового кодекса РФ.

4.7. Вновь принятый сотрудник представляет в сектор учета заработной платы главной бухгалтерии «Справку о совокупном годовом доходе».

4.8. Прием на работу иностранных граждан определяется решением генерального директора.

4.9. Прием сотрудников на работу в порядке перевода производится с личного разрешения генерального директора. Отдел кадров оформляет соответствующее письмо-запрос с просьбой уволить сотрудника той организации в порядке перевода. Все остальные процедуры оформления соответствуют настоящему положению.

4.10. Устройство на работу по совместительству допускается с личного разрешения генерального директора.

5. Порядок обучения и прохождения испытательного срока

5.1. Руководитель подразделения направляет в УЦ служебную записку, в которой указывается тематика обучения и срок. Обучение в УЦ проводится с отрывом от основной деятельности. При необходимости по окончании курса сотрудник сдает зачет (экзамен).

5.2. После обучения сотрудник приступает к выполнению своих служебных обязанностей в подразделении.

5.3. Вновь принятым сотрудникам назначаются наставники из числа высококвалифицированных специалистов с опытом работы в компании не менее одного года.

5.4. В конце испытательного срока руководитель самостоятельного подразделения информирует отдел кадров о результатах работы сотрудника за прошедший период. В случае если по тем или иным причинам сотрудник не справился с выполнением своих служебных обязанностей, руководитель сообщает об этом директору по работе с персоналом в служебной записке. В соответствии с Трудовым кодексом РФ не позднее 3 дней со дня истечения испытательного срока сотрудник знакомится с письменным обоснованием по итогам испытания и либо увольняется, либо участвует в конкурсе по замещению иной вакансии в соответствии с настоящим Положением.

Директор по работе с персоналом _____/