

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра Менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Управление персоналом»
Профиль «Управление персоналом организации»


ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:
к.э.н. доц. Балановская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ
ОТБОРА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ»**

Выполнила: Юдина Т.Е.
группа УП-41



Научный руководитель:
к.т.н. доц. Попов А.А.



Самара
2017

Оглавление

Введение	3
1. Теоретические и методологические аспекты подбора и отбора персонала	6
1.1. Понятие и методы подбора и отбора персонала	6
1.2. Основные этапы процесса отбора и подбора персонала	12
1.3. Нормативно-правовые аспекты отбора и подбора персонала	17
2. Исследование отбора и подбора персонала в государственном казённом учреждении Самарской области «Центр социальной адаптации для лиц без определённого места жительства и занятий и иных категорий граждан, попавших в трудную жизненную ситуацию»	29
2.1. Общая характеристика учреждения	29
2.2. Диагностика элементов отбора и подбора персонала в учреждении	34
2.3. Преимущества и недостатки существующей системы подбора и отбора персонала	39
3. Совершенствование процесса отбора и подбора персонала в организации	41
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации»	41
Заключение	52
Список литературы	56
Приложения	59

Введение

Актуальность исследования. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Поиск и отбор персонала является продолжением кадровой политики российских предприятий, реализуемой предприятием, и одним из ключевых элементов системы управления персоналом, тесно увязанным практически со всеми основными направлениями работы в этой сфере. Именно поэтому, в своей работе я опиралась на учения Дятлова В.А. и Травина В.В. «Менеджмент персонала предприятия».[4]

С уверенностью можно сказать, что полная занятость в экономике нашей страны в период застоя, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличения отпусков, создание новых рабочих мест за счет дополнительных капиталовложений привели к росту дефицита на рынке труда. Технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров, а также кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства. С помощью командно-административных методов руководства, не обладая гибкими средствами управления, невозможно было эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни и, прежде всего качества трудовой

жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами организации. Повышение чувства удовлетворенности трудом при одновременном улучшении использования персонала оказалось невозможным достичь при стремлении к прагматической антигуманной цели – выполнению плана производства продукции любыми средствами. Административные методы руководства игнорировали человека, не считались с его потребностями.

Все вышеизложенное, а также недостаточная изученность данного вопроса предопределили выбор темы выпускной квалификационной работы.

Цель выпускной квалификационной работы - проанализировать процедуру отбора и подбора персонала в Государственном казённом учреждении Самарской области «Центр социальной адаптации для лиц без определённого места жительства и занятий и иных категорий граждан попавших в трудную жизненную ситуацию» (далее - ГКУ СО «Центр социальной адаптации»).

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы процесса отбора и подбора персонала в кадровой политике предприятия.
- провести диагностику деятельности ГКУ СО «Центр социальной адаптации».
- проанализировать процесс отбора и найма персонала на примере ГКУ СО «Центр социальной адаптации».
- разработать рекомендации по улучшению отбора и подбора в организации.

- оценить ожидаемые результаты от внедрения предложенных мероприятий.

Объект исследования – Государственное казённое учреждение Самарской области «Центр социальной адаптации для лиц без определённого места жительства и занятий и иных категорий граждан попавших в трудную жизненную ситуацию».

Предмет исследования – процесс подбора и отбора персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации».

Структура выпускной квалификационной работы представлена следующим образом: введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложений.

В первой главе раскрываются теоретические аспекты отбора и подбора персонала.

Во второй главе анализируется состояние работы по подбору и отбору персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации».

В третьей главе излагаются практические предложения по совершенствованию подбора и отбора персонала при найме в учреждение.

Заключение содержит ключевые положения, изложенные в выпускной квалификационной работе, концепции подбора и отбора персонала на примере ГКУ СО «Центр социальной адаптации», которые одновременно являются итоговыми выводами данного исследования.

Построенная таким образом работа позволяет показать всю многогранность управления учреждением на основе совершенствования системы подбора, обучения персонала.

1. Исследование теоретических аспектов подбора и отбора персонала

1.1 Понятие и методы подбора и отбора персонала

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

Наем на работу – это целый ряд определённых действий, направленных, непосредственно на привлечение кандидатов, которые обладают рядом необходимых качеств, способствующих достижению целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

К определению кадровой политики организации существуют неоднозначные подходы. [12]

Травин В.В., Дятлов В.А. в своей работе об основах кадрового менеджмента дают такое определение отбора персонала:

«Отбор персонала – это, прежде всего, процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника для установления его пригодности в выполнении обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого». [4]

Следует понимать, что подбор персонала отличен от отбора персонала. Процесс отбора существует для поиска людей на определенные должности с

обязательным учетом установленных требований социального института и видов деятельности. В процессе отбора осуществляется поиск, идентификация требований к различным должностям, видам деятельности, возможностям человека, накопленному им профессиональному опыту, стажу и способностям.

Основные этапы отбора и подбора персонала можно увидеть на рисунке 1.

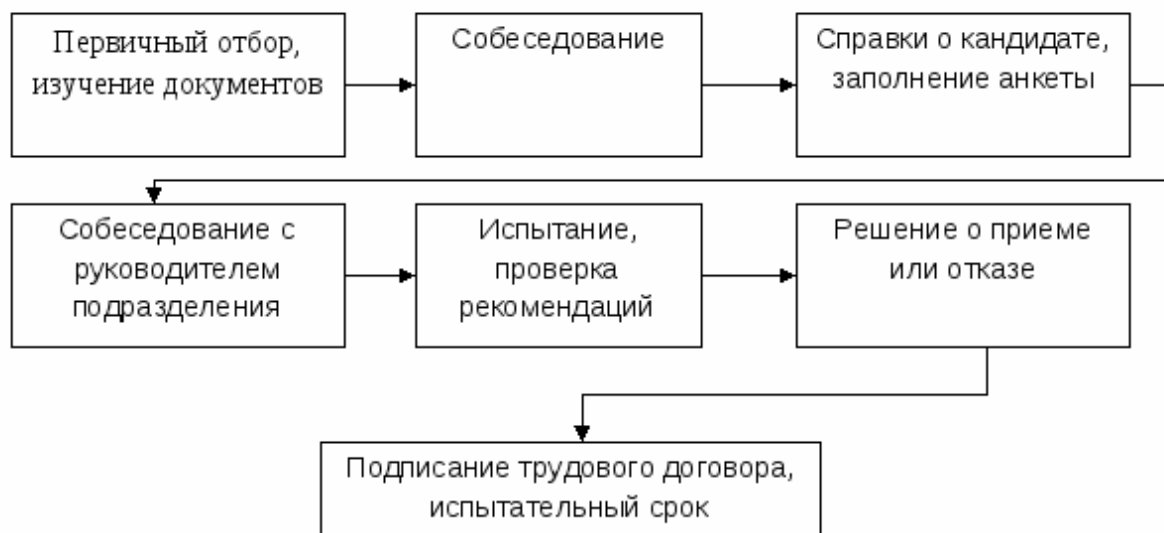


Рисунок 1. Процессы отбора и подбора персонала

Смысл подбора персонала заключен в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников. [6]

Основные предпосылки, определяющие эффективность отбора и подбора персонала, заключаются в:

- постановке четких целей организацией;
- разработке эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей;

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

Подбор и отбор персонала – это всего лишь часть работы любой организации в процессе управления коллективом, который, в свою очередь, является лишь одним из звеньев целостной системы комплексных мероприятий в деятельности организации.

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

1. Подбор и отбор персонала не должны рассматриваться как банальный поиск подходящего человека, который способен выполнить конкретную работу; они должны быть связаны с общим контекстом плана по персоналу и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной подготовки, но и что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация будет больше терять, чем приобретать, если наймет на работу технически грамотного человека, но не приспособленного к социальной адаптации в новом трудовом коллективе, установке контакта с клиентами или поставщиками, или не соблюдающего установленные нормы и порядки.

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

Для того чтобы политика организации в области подбора и отбора персонала была эффективной, а сотрудники полностью соответствовали всем

профессиональным, деловым и личностным качествам, установленным требованиям - необходим комплексный подход. Не существует одного оптимального метода на все случаи жизни. Нужно владеть всеми имеющимися средствами поиска подходящего сотрудника и использовать его в зависимости от конкретной задачи.

Методы подбора персонала бывают пассивные и активные, а источники привлечения кадров - внешние и внутренние.

Активные методы подбора - к ним обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение.

Прежде всего - это вербовка персонала, или налаживание организацией контактов с потенциальными сотрудниками. Вербовку обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это преимущество, потому, что кандидаты абсолютно неиспорченные и их нет нужды ломать. Иногда, происходит вербование сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы.[7]

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

Данные методы привлечения кадров чаще всего применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.

К пассивным методам подбора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одна из разновидностей пассивных методов привлечения персонала - это размещение объявлений о

вакантных должностях, требованиям к потенциальным кандидатам, информации об условиях оплаты труда.

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

- объявление в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе и профессиональных журналах;
- выезд работников организации в учебные заведения;
- рекламные объявления;
- государственные агентства занятости;
- рекрутинговые агентства;

Немалая часть организаций предпочитают проводить подбор кадров на вакантные должности в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность и улучшает моральный климат. [18]

Но в любом случае выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Работа по поиску подходящих людей начинается на базе заранее сформулированных требований к кандидатам, основанных на уже

существующих должностных инструкциях и требованиях к должности. Традиционно этой функцией занимаются кадровые службы организаций.

При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в фирме, на рабочее место попадают люди, которые хорошо знают организацию и тех, кто в ней работает, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы или к новой должности. Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует их к большей отдаче в работе. [16]

Преимуществом внутреннего набора, перед внешним, является его дешевизна. Но в то же время, выбор ограничен числом сотрудников организации, среди которых может не оказаться необходимых людей - это, пожалуй, главный недостаток внутреннего набора.

Сегодня маркетинг активно распространился не только на рынки товаров, но и на рынки труда. Задачи этого этапа найма ориентированы на формирование привлекательных условий для необходимых организации работников, поскольку она сможет конкурировать не только предлагая более высокую по сравнению с другими фирмами заработную плату, но и:

- более привлекательное место и время работы;
- удобные транспортные возможности;
- дополнительные социальные услуги.

В целом же можно отметить шесть основных направлений современных подходов к подбору и отбору персонала:

1 . Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой

политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

2. Поиск и отбор работников требует комплексного подхода.

3. Необходима четкая регламентация процесса подбора и отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы.

4. Основные этапы процесса подбора и используемые методы зависят от того, из каких источников - внешних или внутренних - организация предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей. Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса подбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно, в зависимости от прихоти начальника.

5. Выбор методов (тестирование, собеседование), на основании которых организация будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и миссии организации. Критерии должны быть проверены на надежность, полноту, необходимость и достаточность.

6. Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Организация должна использовать все возможные методы подбора и отбора. [20]

1.2. Основные этапы процесса отбора и подбора персонала

Определение потребности в персонале - это начальный этап процесса отбора и подбора персонала. Базируется он на данных об имеющихся открытых вакансиях и запланированных, на плане проведения организационно-технических мероприятий, на штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. Процесс такого планирования включает в себя три этапа(Табл.1):

1. Оценка наличных ресурсов	Оценка наличных ресурсов
2. Расчет будущих потребностей	Прогнозирование численности персонала.
3. Программу удовлетворения потребностей в персонале	Мероприятия по привлечению, отбору, найму, подготовке и продвижению работников.

Таблица 1. Начальные этапы процесса планирования подбора персонала.

На первом этапе руководством (отдел персонала и руководитель соответствующего отдела) проводится оценка наличных ресурсов, другими словами, рассчитывается, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели, и анализируют, насколько качественно каждый из них ее выполняет.

Второй этап - прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации поставленных целей организации.

Третий этап представляет собой программу удовлетворения потребности в персонале, которая включает в себя конкретные, подробно разработанные мероприятия по привлечению, отбору, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации. [21]

При планировании процесса подбора учитываются как количественная, так и качественная потребность в персонале.

Схематично данный процесс можно представить намного шире и помнить, что он носит системный характер (Табл.2):

Планирования	Внешнее планирование	Внутреннее планирование
ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ	Какая и сколько рабочей силы будет в заданной временной точке? Где в ней нуждаются? Какие и сколько имеется рабочих мест?	
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИЕМА НА РАБОТУ	Откуда, как и когда и на какое время будут наняты сотрудники? Какие и сколько?	Перемещено по службе? Повышено в должности?
ПЛАНИРОВАНИЕ СОКРАЩЕНИЯ КАДРОВ	Какая и сколько рабочей силы должно быть оставлено на предприятии?	Какие мероприятия проводятся?
ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ	Какие расходы предусматриваются на формирование и развитие персонала организации?	
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	Какие и сколько учебных мероприятий необходимо? Новый или имеющимся в наличии персонал аттестуется на предусмотренные рабочие места?	

Таблица 2. Планирования отбора и подбора персонала

Каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации прodelывают в этом плане серьезные исследования,

другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала.

Долговременный успех любой организации несомненно зависит от наличия необходимых работников в необходимое время на правильно выбранных должностях. Недобросовестно выполненное, и тем более - вовсе проигнорированное кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы уже в самое короткое время. [22]

Следующим этапом процесса отбора персонала является - сбор информации о кандидатах.

Первый шаг - анализ представленных резюме. Оценивается не только его содержание, но, самое главное, правдивость указанных фактов. Особенно это необходимо для защиты организации от криминалитета.

Второй - предварительное собеседование. Оно до сих пор является наиболее широко применяемым методом отбора персонала. При этом выбираются самые различные принципы ведения, вплоть до стрессовых. Участвовать в них могут от работодателя несколько человек, представляющих разные службы: психологи, экономисты, технический персонал.

Третий шаг - испытательный срок. В период испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких - либо последствий для организации.

Отдельный этап отбора - решение о найме, о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти

к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и личностных качеств кандидата. [6]

Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как специалист с хорошими знаниями и способностями, его переводят в разряд постоянных работников.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Основными считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Сегодня начинает складываться новая модель отбора персонала. Кандидаты рассматриваются на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в целом, ее традициям, культуре. Поэтому принимаются во внимание как их профессионально-квалификационные, так и личностные качества, такие как способность поддерживать хорошие отношения с окружающими, работать в команде.

На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Довольно надежным способом проверки претендентов является тестирование, которое предназначается как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, зрительную память, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности. [23]

Формой проверки поступающих на работу может быть письменная характеристика или рекомендательное письмо с последнего места работы. В целом их достоверность и надежность весьма невысоки (как свидетельствует западный опыт, 25% характеристик и рекомендательных писем - ложные), поэтому обычно их содержание мало кого интересует - главное общий вывод, а то и просто сам факт их наличия.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них.

Из всего выше сказанного можно сказать что, что прием на работу представляет собой сложную систему взаимосвязи между работодателем и соискателем. И чтобы получить работу требуется пройти множество этапов отбора.

1.3. Правовые аспекты использования кадровых инструментов в процессе отбора персонала

Для любого человека, находящегося в поисках работы, важно, чтобы работа была для него «подходящей», а для организации-работодателя важно, чтобы нанятый работник «соответствовал» организации, мог качественно выполнять работу и своевременно решать поставленные перед ним задачи.

Поиск и отбор потенциальных сотрудников для заполнения вакантных мест, появляющихся в организации - это одна из самых основных задач, которую решает отдел кадров. Качественный отбор кандидатов для заполнения вакантной должности возможен лишь при условии возможности обработки надежных и достоверных сведений о соискателе. [24]

Эффективность и своевременность выполнения данной задачи зависят от того, насколько правильно изначально были определены и сформулированы требования, предъявляемые к кандидату, и в какой мере были использованы «кадровые инструменты».

Что мы понимаем под «кадровым инструментом»? В основном, это тот метод работы (совокупность способов и приемов), который был выбран сотрудником отдела кадров и использован в процессе отбора кандидатов. К числу основных кадровых инструментов относятся: собеседование, тестирование, анкетирование. Российскому трудовому законодательству не знакомы данные понятия. Тогда как к работодателю Трудовой кодекс РФ предъявляет определенные требования, которые необходимо соблюдать в процессе приема человека на работу. Об особенностях использования кадровых инструментов при отборе персонала, о пределах дозволенного работодателю трудовым законодательством, а также о сложностях, возникающих в работе сотрудника отдела кадров, и пойдет речь.

С чего начать работу по отбору кандидатов на вакантную должность?

Заблуждением и ошибкой является та ситуация, когда, проводя отбор потенциальных кандидатов на вакантную должность, сотрудник отдела кадров не имеет ясного и четкого представления о том, какие требования предъявляет руководитель организации или непосредственный руководитель потенциального кандидата к будущему работнику.

Зачастую ситуация складывается следующим образом. Собеседование проведено, по общим критериям человек для выполнения работы подходит, но при этом остается без ответов масса вопросов: будет ли данный кандидат соответствовать занимаемой должности, сможет ли он «вжиться» в ритм работы организации и т.д. В подобной ситуации остается лишь наблюдать за человеком в период прохождения им испытания. Между тем, работа требует ее выполнения, время, как правило, всегда поджимает, и тут выясняется, что принятый работник не может справиться с поставленными задачами, он не уживается с коллективом, его пугают нестандартные задачи. И все возвращается «на круги своя».

Избежать подобной ситуации можно. Для этого необходимо предварительно определиться с требованиями и критериями, предъявляемыми работодателем к работнику.

Критерии, на которые работодатель может ориентироваться в процессе оценки деловых качеств потенциального сотрудника представлены в таблице 3:

Деловая ориентация	Установка работника на продуктивную деятельность по достижению результата
Обучаемость	Способность работника осваивать новый материал
Умение управлять	Организаторские способности
Коммуникативные способности	Особенности личности, обеспечивающие эффективное взаимодействие и адекватное взаимопонимание между людьми в процессе работы
Стремление к совершенствованию навыков	Способность работника к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками
Упорство	Целеустремленность и решительность при выборе вариантов развития событий

Таблица 3. Критерии оценки деловых качеств потенциального сотрудника представлены.

Существуют два основных подхода, к которым, как правило, прибегает работодатель в процессе формирования требований к работнику.

Первый заключается в том, что при определении перечня требований к конкретному работнику работодателю необходимо иметь четкое представление о том, какой компетентностью должен обладать будущий работник. Отметим, что понятие «компетентность» работника (качества, необходимые человеку для эффективного выполнения работы на определенной должностной позиции) складывается из двух составляющих: профессиональной компетенции и личностных характеристик (психофизических свойств) человека. Этот подход основан на предположении о том, что поведение и способности человека целиком и полностью зависят от его личностных характеристик и профессиональной компетенции. Соответственно, все используемые в процессе отбора методы должны быть ориентированы на оценку данных характеристик человека. [17]

Сторонники второго подхода утверждают, что на человека и его способность использовать в полной мере в работе свои знания и умения, а также проявлять деловые качества сильное влияние оказывает окружение, в котором он оказывается на рабочем месте, во время выполнения своих трудовых функций. Под окружением в данном контексте понимаются не только люди, с которыми ему предстоит работать, но и стиль управления, существующий в организации, а также используемые в организации методы ведения бизнеса и разные неформальные аспекты работы. Данный подход предполагает, что основным требованием при отборе кандидата является соответствие человека корпоративной культуре организации. Соответственно, в ходе отбора должны быть выявлены в кандидате качества, соответствующие данным требованиям.

На основе сформировавшихся требований и определенных критериев оценки деловых качеств кандидата, сотрудник отдела кадров должен определиться с тем, какие методы он будет применять для отбора кандидатов, и, разумеется, подготовиться к их применению. От того, насколько удачно подобрана и использована методика отбора кандидатов, зависит достоверность полученных результатов. Кроме того, очень важными являются вопросы планирования, организации и непосредственного проведения встречи с кандидатом, а потому их нельзя оставлять без должного внимания.

Традиционным способом оценки пригодности кандидата для выполнения предлагаемой работы на вакантном месте является собеседование. Собеседование (интервью, беседа по найму) - это разные названия процедуры, в ходе которой представитель работодателя лично встречается с кандидатом и некоторое время общается с ним.

Целью такого общения является получение максимально возможной информации о кандидате, необходимой и достаточной для того, чтобы оценить степень его соответствия требованиям, предъявляемым работодателем к работнику, в том числе: его способность выполнять требования должностной инструкции; потенциала профессионального роста; способности адаптироваться в организации. Собеседование позволяет оценить такие личностные характеристики человека, как практический ум и навыки межличностного общения и взаимодействия. В процессе собеседования происходит знакомство с кандидатом, с его ожиданиями в отношении организации, кандидату представляют организацию, а также обсуждают с ним условия трудового договора. Для того чтобы собеседование прошло результативно, необходимо соблюдать некоторые правила его проведения:

1. Определиться с требованиями, предъявляемыми работодателем к кандидату;
2. Составить план собеседования, подготовить примерный перечень вопросов, которые вы планируете задавать собеседнику;
3. Подготовить небольшую информационную справку об организации;
4. Уточнить условия трудового договора: испытательный срок, размер оплаты, место работы, должность, «социальный пакет»;
5. Определить место, время и продолжительность собеседования, своевременно проинформировать об этом кандидатов.

Альтернативным собеседованию методом является метод анкетирования. Анкетирование, по сути, является тем же собеседованием, с той лишь разницей, что форма его проведения - письменная. Кандидату предлагают на заранее подготовленных бланках с вопросами или посредством работы с программой, установленной на персональном компьютере, дать ответы на определенный перечень вопросов.

Вопросы следует строить таким образом, чтобы после обработки анкеты создавалось ясное представление об анкетиреваемом: о его психофизических особенностях, профессиональной компетенции, его мотивации, опыте работы и пр. Согласно пункту 11 статьи 81 Трудового кодекса РФ трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях представления работником подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора [1]. Поэтому целесообразно предусмотреть в анкете отметку работника напротив оговорки: «Подтверждаю верность информации, изложенной выше» или: «Мне известно, что представление заведомо ложных сведений впоследствии может служить основанием для расторжения

трудового договора». Однако здесь следует учитывать временной разрыв между заполнением соискателем анкеты и непосредственным заключением трудового договора.

Вместе с тем, ни собеседование, ни анкетирование не предоставляют возможности оценить в полной мере компетентность того, или иного кандидата. На помощь приходит следующий кадровый инструмент - тестирование.

Тестирование позволяет измерить общие, интеллектуальные, профессиональные и личностные качества человека. Тесты при правильной их обработке и интерпретации дают достаточно надежную информацию о кандидате. Однако отметим ряд моментов, которые могут повлиять на качество полученной в результате тестирования информации (Табл.4):

1.	Особую роль во время тестирования играет субъективный фактор: волнение, переживания потенциального кандидата, решающего тест, могут неоднозначно сказаться на результате тестирования
2.	Значимым является уровень подготовки лица, проводящего тест, поскольку для проведения тестирования необходимо иметь специальную психологическую подготовку и определенный опыт работы по отбору персонала
3.	Качество используемых тестов. Тесты, публикуемые в последнее время в периодических изданиях, категорически нельзя использовать для профессионального тестирования. В большинстве случаев они подготовлены для развлечения и не рассчитаны на получение реальных результатов.

Таблица 4. Моменты, влияющие на полученную в результате тестирования информацию.

Тесты подбираются в зависимости от требований, предъявляемых к кандидату на вакантное место работы как к профессионалу, как к члену коллектива, как к руководителю. Предлагаются как письменные, так и компьютерные варианты тестов.

Стоит отметить, что при использовании в работе тестов необходимо не только иметь четкое представление о назначении теста и способах его проведения, но и уметь обрабатывать полученную информацию. Кроме того, для проведения тестирования посредством отдельных личностных тестов необходимо иметь специальную подготовку в области психологии.

Какие сведения не следует запрашивать у человека в процессе собеседования и анкетирования соискателя в процессе отбора персонала и почему?

Российское законодательство не запрещает проводить тестирование, анкетирование и собеседование в процессе отбора кандидатов на вакантную должность. Вместе с тем, статья 17 Международного пакта о гражданских и политических правах от 16.12.1966 гласит: «Никто не может подвергаться произвольному или незаконному вмешательству в его личную и семейную жизнь ... Каждый человек имеет право на защиту закона от такого вмешательства или таких посягательств».

Декларация прав и свобод человека и гражданина от 22.11.1991 гарантирует право на неприкосновенность его частной жизни. Сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются, за исключением случаев, указанных в законе (пункты 1, 3 статьи 9 Декларации).

Статьи 23 и 24 Конституции РФ гласят: «каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени»; «сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются».

В главе 14 Трудового кодекса РФ правом на защиту персональных данных наделяется работник, то есть физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Однако на стадии подбора персонала трудовые отношения еще отсутствуют. Соискатель в Трудовом кодексе РФ обозначен как «лицо, поступающее на работу» (статья 65 Трудового кодекса РФ) и в его отношении Трудовой кодекс РФ каких-либо оговорок не содержит. Отсюда можно сделать вывод, что только в том случае, если соискатель стал работником, от него можно требовать предоставления любой информации, относящейся к персональным данным, работа с которыми должна осуществляться по нормам статей 86-89 Трудового кодекса РФ.

Согласно статье 85 Трудового кодекса РФ к персональным данным работника относится любая информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника.

Хочется обратить внимание на то, что, в статье 65 Трудового кодекса РФ определен ограниченный перечень документов, который работодатель может запросить у потенциального кандидата на вакантное место:

1. Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
2. Трудовая книжка, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
3. Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
4. Документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

5. Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки).

Таким образом, при составлении анкет, тестов, в процессе собеседования работодатель может задавать вопросы, запрашивать информацию и получать сведения, относящиеся к деловым качествам и квалификации соискателя. Однако, иные сведения, которые хотел бы знать работодатель о соискателе, не относящиеся к его деловым качествам и квалификации, можно получать только у самого человека и только с его согласия.

Отказ соискателю в трудоустройстве, на первый взгляд, обычной является ситуация, когда в процессе отбора из нескольких кандидатов был выбран один «подходящий» кандидат и возникла необходимость отказать в трудоустройстве остальным соискателям. Как правило, такой отказ делается в устной форме при личной встрече или, что делается намного чаще, в процессе беседы по телефону.

Однако может возникнуть ситуация, когда соискатель на вакантную должность потребует от работодателя предоставить отказ в письменной форме. В этом случае, работодатель в силу статьи 64 Трудового кодекса РФ просто обязан предоставить соискателю письменный мотивированный и обоснованный отказ. Нельзя не забывать и о том, что в дальнейшем соискатель вправе обжаловать этот отказ в судебном порядке.

В статье 64 Трудового кодекса РФ определено, что в процессе отбора персонала на вакантную должность запрещается необоснованный отказ в заключение трудового договора. Необоснованным отказом в приеме на работу считается отказ, связанный с каким бы то ни было прямым или косвенным ограничением прав или установлением прямых или косвенных

преимуществ в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства (в том числе, наличия или отсутствия регистрации по месту жительства или пребывания), наличия беременности, наличия детей, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника. Пленум Верховного Суда РФ в своем постановлении от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» обращает внимание на то, что «отказ работодателя в заключение трудового договора с лицом, являющимся гражданином Российской Федерации, по мотиву отсутствия у него регистрации по месту жительства, пребывания или по месту нахождения работодателя является незаконным, поскольку нарушает право граждан Российской Федерации на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства, гарантированное Конституцией РФ (часть 1 статьи 27), Законом Российской Федерации от 25 июня 1993 г. № 5242-1 «О праве граждан Российской Федерации на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства в пределах Российской Федерации», а также противоречит части второй статьи 64 ТК РФ, запрещающей ограничивать права или устанавливать какие-либо преимущества при заключении трудового договора по указанному основанию». [1]

В процессе подготовки письменного отказа следует руководствоваться разъяснениями Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»: «Работодатель может отказать в приеме на работу кандидату, обосновывая свой отказ деловыми качествами кандидата, недостаточной квалификацией». Под деловыми качествами работника следует, в частности, понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую

функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли). [2]

Таким образом, в обоснование отказа соискателю в его трудоустройстве не стоит упоминать результаты тестирования, указывать, что причиной отказа явилось отсутствие у соискателя регистрации по месту жительства или месту пребывания, наличие беременности или принадлежность к определенной национальности, поскольку такой отказ будет необоснованным.

При подготовке письменного ответа на запрос соискателя свой отказ работодатель должен мотивировать недостаточным стажем работы кандидата, несоответствующим образованием, даже если истинной причиной отказа в трудоустройстве являются данные психологического тестирования. Практика показывает, что закрепление требований, предъявляемых по той или иной должности (профессии) в локальных нормативных актах (должностных инструкциях) позволяет работодателю обосновывать свой отказ, тем более, если вопрос о необоснованности отказа в трудоустройстве будет решаться в судебном порядке.

2. Исследование отбора и подбора персонала в Государственное казённое учреждение Самарской области «Центр социальной адаптации для лиц без определённого места жительства и занятий и иных категорий граждан, попавших в трудную жизненную ситуацию»

2.1. Общая характеристика учреждения

ГКУ СО «Центр социальной адаптации для лиц без определенного места жительства и занятий и иных категорий граждан, попавших в трудную жизненную ситуацию» открыто 3 ноября 1997 г. Расположено по адресу г. Самара, ул. Мостовая, д.15 - двухэтажное здание 1968 года постройки, площадь 1041,6 кв.м. Площадь спальных мест в расчете на одного проживающего - 4,01 кв.м. В центре имеются: столовая, медицинский кабинет, вещевой и продовольственный склады. На территории Центра имеется котельная. Территория благоустроена, огорожена по всему периметру. В настоящее время в Центре проживает 70 человек. Услугами центра за 4 месяца 2017 года воспользовалось 230 человек. Средний возраст проживающих составляет 52 года.

Расположено по адресу	г. Самара, ул. Мостовая, д.15
Директор учреждения	Козлов Олег Владимирович
Дата создания учреждения	1997 год
Тип здания, год постройки	двухэтажное кирпичное здание, 1968 год
Общая площадь главного жилого корпуса	1041,6 кв.м.
Территория учреждения	2070 кв.м.
Вид деятельности	предоставление социальных услуг в стационарной и полустационарной форме социального обслуживания
Профиль учреждения	ГКУ СО «Центр соадаптации»

Таблица 5. Справка о ГКУ СО «Центр соадаптации» за 2017 год

Штатная численность сотрудников составляет 56 единиц. Вакансии - 9 ед.

Учреждение осуществляет практическую деятельность по оказанию социальной помощи и услуг гражданам без определенного места жительства и занятий, а также лицам освободившихся из мест лишения свободы.

Основным видом деятельности Учреждения является предоставление полустационарного социального обслуживания лицам категории БОМЖ и лицам, освободившимся из мест лишения свободы, достигшим 18-летнего возраста, сохранившим полную или частичную способность к самообслуживанию и при отсутствии медицинских противопоказаний к приему.

В настоящее время в Учреждении создана комплексная система, оказывающая социальную поддержку лицам перечисленных категорий. Она представлена следующими отделениями:

- отделение ночного пребывания;
- отделение милосердия;
- отделение социальной адаптации;
- социальное отделение.

Всего Учреждение рассчитано на проживание 70 человек.

Основная цель работы отделений Учреждения — защита прав и интересов бездомных граждан и лиц, освобожденных из мест лишения свободы, их адаптации в обществе путем содействия в решении социальных, психологических и юридических вопросов.

Отделение ночного пребывания для лиц без определенного места жительства (вместимость – 25 человек) предназначается для временного пребывания и социальной адаптации лиц мужского и женского пола, оказавшихся без определенного места жительства и занятий. Период

пребывания в отделении – 30 суток однократно или до 60 суток в течение года.

Социальное отделение (вместимость – 15 человек) предназначается для оказания лицам, попавшим в трудную жизненную ситуацию, неотложной помощи разового характера, направленной на поддержание их жизнедеятельности. Срок проживания в социальном отделении составляет 2 месяца. Специалисты отделения обеспечивают нуждающихся граждан:

- бесплатным койко-местом;
- одеждой, обувью и другими предметами первой необходимости;
- бесплатным питанием;
- первой доврачебной помощью;
- регистрацией по месту пребывания.

Также оказывают психологическую помощь и содействуют в восстановлении (при необходимости) документов, помогают в трудоустройстве.

Отделение милосердия (вместимость – 10 человек) – предназначено для лиц, имеющих группу инвалидности или частично утративших способность к самообслуживанию, престарелых граждан. Специалисты отделения обеспечивают нуждающихся граждан:

- бесплатным койко-местом;
- одеждой, обувью и другими предметами первой необходимости;
- бесплатным питанием;
- первой доврачебной помощью;
- временной регистрацией;
- оказывают содействие в госпитализации больных, нуждающихся в лечении, в стационарные лечебно-профилактические учреждения здравоохранения;

- при наличии показаний содействуют в проведении медико-социальной экспертизы на предмет установления группы инвалидности.

Срок проживания в отделении милосердия не может составлять более 6 месяцев.

Отделение социальной адаптации – рассчитано на проживание 20 человек и предназначено для временного пребывания лиц, освободившихся из мест лишения свободы, при условии обращения не позднее полугода со дня освобождения. Для поступления в отделение необходимо иметь паспорт гражданина РФ, справку об освобождении (Ф-6), полностью заполненную медицинскую карту. Срок проживания в отделении адаптации составляет 6 месяцев.

Виды социальных услуг, предоставляемые специалистами отделений:

1. Услуги по организации питания, быта и досуга;

- прием и размещение граждан с учетом возраста и состояния здоровья, физической и психологической совместимости;

- предоставление отдельного койко- места, инвентаря, постельных принадлежностей и предметов личной гигиены согласно утвержденным нормам;

- содействие в обеспечение рациональным горячим питанием;

- уход и наблюдение за престарелыми гражданами и инвалидами, ожидающими помещения в учреждения стационарного социального обслуживания или иные учреждения социального и медицинского обслуживания (по показаниям);

- проведение мероприятий по адаптации граждан к новым условиям проживания;

- предоставление услуг по стирке белья, чистке одежды;

- обеспечение журналами, газетами.

2. Социально-медицинские услуги:

- оказание доврачебной медицинской помощи;
- содействие в госпитализации больных, нуждающихся в лечении, в стационарные лечебно-профилактические учреждения здравоохранения;
- содействие в оказании санитарно -гигиенической и противозидемической помощи;
- содействие при наличии показаний в проведении медико-социальной экспертизы на предмет установления группы инвалидности;
- содействие в оказании медицинской помощи в объеме базовой программы обязательного медицинского страхования граждан Российской Федерации;
- содействие в получении полиса обязательного медицинского страхования;
- организация и проведение лечебно-оздоровительных мероприятий;
- содействие в проведении реабилитационных мероприятий (медицинских, социальных), в том числе для инвалидов на основании индивидуальных программ реабилитации;
- содействие в получении медико-психологической помощи;
- оказание правовой помощи в защите прав и интересов граждан перед работодателями;
- содействие в поиске родственников и в восстановлении утраченных связей с ними;
- содействие в социальной адаптации к условиям жизни в обществе.

3. Правовые услуги:

- содействие в оформлении документов, удостоверяющих личность; организация регистрации по месту пребывания лиц БОМЖ из числа граждан

Российской Федерации, принятых на социальное обслуживание, по адресу отделения;

- содействие гражданам в оформлении документов для обеспечения мер социальной поддержки, в реализации прав и преимуществ, установленных действующим законодательством;

- содействие в решении правовых вопросов, входящих в компетенцию органов социальной защиты населения, организация юридической помощи и иных консультаций;

- содействие в оформлении документов в дома- интернаты ; оказание содействия в назначении, пересчете и выплате пенсий;

- содействие в трудоустройстве.

4 . Проведение разъяснительной работы о действующих учреждениях социальной помощи и возможных видах социальной помощи.

5. Оказание социальной помощи, содействие в помещении их в пансионаты и иные учреждения социальной защиты населения.

6 . Оказание иной помощи, в том числе специалистов психологической, социально – юридической и других служб.

2. 2 . Диагностика элементов отбора и подбора персонала в учреждении

Немаловажным элементом кадрового планирования в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» является подбор и отбор персонала и используемые при этом методы. Подбор персонала в ГКУ СО Центр социальной адаптации

заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» проводится буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма.

В результате проведенного исследования, с участием экспертов в лице работников данного учреждения – Козлова Олега Владимировича и Славинской Натальи Александровны, было установлено, что в процедуре подбора персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» используется внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны.

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. «Старый» сотрудник уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и желание каждого работника двигаться по служебной лестнице.

Результаты исследования показали, что основная часть персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» набирается за пределами организации, это 70% от общей численности, сюда же относится набор нового персонала уже через сотрудников учреждения, по их рекомендациям, и всего 30% набирается внутри учреждения, за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице, по причине увольнения или ухода на пенсию.

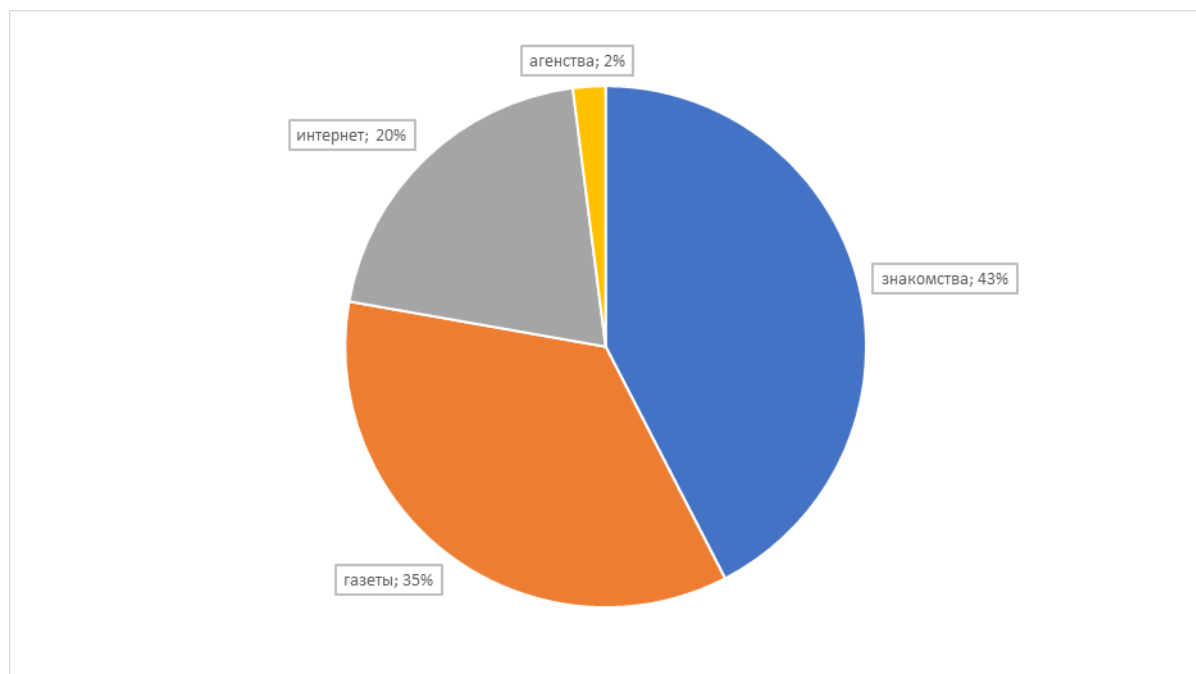


Рисунок 2. Статистические данные источников набора персонала.

Анализ источников набора персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» показал, что 42% - набор по знакомству через работников учреждения, 20% - газеты, через интернет - 35%, и всего лишь 2% через кадровые агентства. Такой малый процент связан возможно с достаточно высокой стоимостью услуг кадровых агентств.

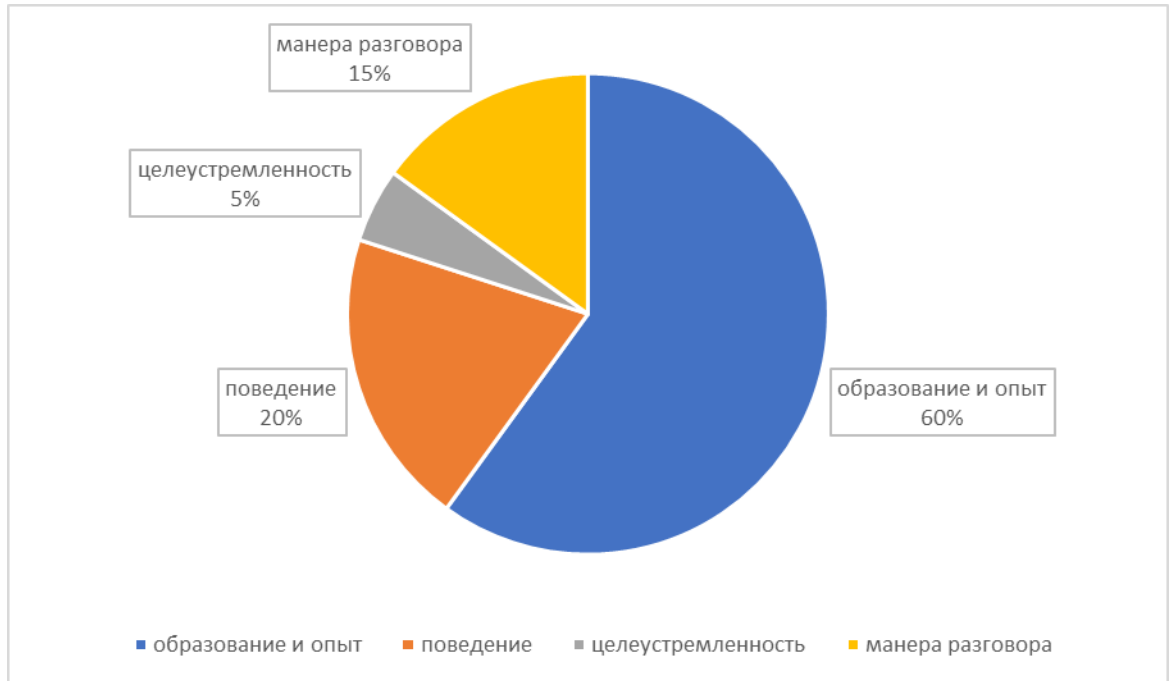


Рисунок 3. Критерии отбора персонала в организации.

По данным рисунка 3 видно, что согласно результатам проведённого исследования, основным и главным критерием отбора персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации», является образование и производственный опыт - 60%, 20% - это поведение (манера держаться), целеустремленность - 5%, и 15% - манера разговора. Проанализировав полученную диаграмму, можно сделать вывод, что образование и опыт является на сегодняшний день в данном учреждении самым актуальным критерием при отборе кадров.

Первичная подготовка отобранных сотрудников в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» осуществляется методом четырехступенчатого обучения:

Первая ступень - ПОДГОТОВКА. На этом этапе инструктор - специально обученный сотрудник для подготовки кадров (из числа наиболее опытных и коммуникабельных работников) знакомится с вновь прибывшими

работниками, подготавливает их психологически, создает непринужденную и дружественную атмосферу.

Вторая ступень - ПРЕДСТАВЛЕНИЕ. На этом этапе инструктор знакомит обучающихся с внутренним строением учреждения, организацией служебных помещений, показывает основные службы и помещения и коротко объясняет, какие функции на каких из них выполняют работники.

Третья ступень - ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ. Обучающиеся получают глубокие теоретические знания в области трудовой дисциплины, техники безопасности труда. Инструктор подробно объясняет каждую производственную ступень отдельно.

Четвертая ступень - ПРАКТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ. На этом этапе обучающиеся получают практические навыки работы своей специальности. Инструктор показывает и объясняет. Затем обучающиеся работают сами.

Анализ методов профессионального обучения в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» показал, что 70% обучения происходят на рабочем месте. 30% обучения происходит вне рабочего места, это рассмотрение практических ситуаций, работа с документами и профессиональными программами (если это работник бухгалтерии).

2.3 Преимущества и недостатки существующей системы подбора и отбора персонала

Исходя из всего вышесказанного, можно провести краткий анализ системы отбора и подбора персонала в ГКУ СО « Центр социальной адаптации». Результаты анализа представлены в таблице №5:

Преимущества	Слабые позиции
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств	Недостаточно чёткая кадровая политика
При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение	Нет долгосрочного планирования
Учет мнений персонала	Отсутствие кадрового резерва
Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке	Недостаточное поощрение инициативы работников

Таблица 6. Анализ системы отбора и подбора персонала в» ГКУ СО «Центр социальной адаптации».

Разберём слабые позиции подробнее:

1. Недостаточно чёткая кадровая политика.

Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо более полно определить основные направления

работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

2. Нет долгосрочного планирования.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

3. Отсутствие кадрового резерва.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности организации в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

4. Недостаточное поощрение инициативы работников.

Отсутствие моральной поддержки и морального поощрения работников, занимающихся реализацией инновационных идей.

3 . Совершенствование процесса отбора и подбора персонала в организации

3 .1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации»

В процессе анализа работы кадрового отдела ГКУ СО «Центр социальной адаптации» и благодаря экспертам, участвующим в исследовании, было выявлено, что вопросом подбора персонала занимаются сотрудники на всех уровнях управления. Анализируя тенденции работы с персоналом в ближайшем можно увидеть, что в выполнении функций руководства все большее значение приобретают стратегическое, однако сохраняются и классические традиционные методы работы с персоналом, такие , как привлечение рабочей силы, повышение квалификации.

Для оптимизации процесса отбора и отбора персонала предлагаю ввести одну-две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала.

В обязанности начальника проектируемого отдела входит главная цель управления персоналом, состоящая в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного предприятия и способных обеспечить основные задачи его развития в предстоящем периоде. Начальник отдела должен также решать все вопросы в пределах предоставленных прав и поручать выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам своим заместителям, а также функциональных и производственных подразделений организации. Для документального закрепления мероприятий по отбору персонала в организации необходимо разработать Положение о порядке подбора и отбора персонала.

В качестве следующего мероприятия, была разработана схема-памятка о положениях отбора персонала.

Для удобства сотрудников, ответственных за проведение процедуры отбора, построена общая схема отбора персонала, в которой указаны этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения.

Для отбора персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» предложен к использованию многоступенчатый подход. Общая схема отбора персонала представлена в таблице №7:

№ п/п	Содержание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Приблизительные сроки исполнения
1	На каждую вакантную должность составляется заявка на подбор персонала, включающая в себя: наименование должности; наименование подразделения; размер оплаты труда; основные требования к кандидату; дополнительные требования к кандидату	Заявка на подбор персонала	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия	1-3 дня с момента возникновения вакансии
2	Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала, составление объявления об открытой вакансии.	Объявления в СМИ, объявление на доске объявлений, заявка в службу занятости	Ведущий менеджер по персоналу	Объявление подготавливается в течение 3-х дней с момента подачи заявки на подбор персонала
3	Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа кандидатов наиболее подходящих по формальным критериям	Резюме	Отдел кадров	В зависимости от срочности заполнения вакансии
4	Проведение первичного интервью. Осуществление возможно в 2-х вариантах: телефонное интервью; собеседование в отделе кадров.	Заявка на подбор персонала, резюме	Ведущий менеджер по персоналу	

Продолжение 7

№ п/п	Содержание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Приблизительные сроки исполнения
5	Заполнение кандидатами анкеты Анализ анкет с целью отсева части кандидатов	Стандартная форма (анкета), Бланк опроса рекомендателя	Отдел кадров	Анализ проводится в течение 3-5 дней с учетом результатов последующих собеседований
6	Собеседование с менеджером по персоналу	Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета)	Начальник отдела кадров	по факту назначения собеседования
7	Собеседование с линейным руководителем	Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета)	Руководители подразделений	По факту назначения собеседования
8	Проведение тестирований (психологические тестирования, решение профессиональных задач и ситуаций)	Формы тестирований, согласованные с руководством предприятия	Отдел кадров, руководители подразделений, (психолог)	по факту назначения собеседования
9	Принятие решения относительно приема на работу наиболее подходящего по всем показателям специалиста	Проект приказа о приеме	Отдел кадров, руководители подразделений, Генеральное руководство (при необходимости)	В течение 1-2 дней
10	Прохождение медицинского осмотра принимаемым работником и заключение трудового договора с ним	Медицинские справки, Трудовой договор	Отдел кадров	Не более 2-х недель

Таблица 7. Многоступенчатый подход отбора и подбора персонала.

Для совершенствования системы подбора персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» предложены следующие мероприятия:

1. Выработка единого стандарта подбора.

Здесь имеется ввиду вычисление ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в учреждении. Это – не портрет «идеального кандидата вообще», а именно – подходящего для данной конкретной компании, с её реальной (а не декларируемой!) корпоративной культурой.

2. Доведение стандарта подбора до руководителей

Данное мероприятие включает в себя воспитание у начальников подразделений ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника.

3. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов.

Максимально корректная, четкая информация должна предоставляться кандидату, в котором реально заинтересовано учреждение на всех этапах взаимодействия с ним – от специалиста по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение.

Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется, независимо от принятого решения.

Часто – лучше оставить об организации просто хорошее впечатление, чем склонить кандидата к сотрудничеству путем дезинформации, в итоге чего через месяц он опять будет искать работу, активно выплёскивая своё недовольство бывшим работодателем на обширном кадровом рынке. В последнем случае, при периодическом повторении подобных ситуаций, компания медленно, но верно теряет свою репутацию.

Итак, совершенствуя систему подбора кадров в ГКУ СО « Центр социальной адаптации» необходимо разработать также мероприятия и по совершенствованию системы дальнейшей адаптации нового сотрудника.

Под эффективной адаптацией понимается процесс реализации системы адаптационных мероприятий, в результате которого:

1 . уменьшаются стартовые издержки за счет сокращения сроков достижения новым сотрудником установленных нормативов выполнения работы;

2 . у нового члена коллектива возникает чувство удовлетворенности работой, удовлетворенности отношениями с коллегами;

3. новый сотрудник адекватно включен в совместную деятельность, принимает участие, которое от него ожидают, на всех оговоренных этапах деятельности;

4. сотрудник в полной мере ознакомлен со всеми своими обязанностями, правами внутри организации, льготами, правилами и нормами, ценностями корпоративной культуры таким образом, чтобы он мог действовать согласно этим условиям.

При правильной организации адаптации сотрудник быстрее включается в новую социальную группу, снижается уровень его тревожности, его ресурсы в основном направляются на создание продукта деятельности , а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе.

При эффективной адаптации снизятся затраты учреждения на прием новых сотрудников, экономится время руководителей и снижается текучесть кадров, лучше обеспечивается сохранность конфиденциальной информации.

Для того чтобы введение в должность было эффективным, необходимы не только активность , профессиональная чуткость самого сотрудника,

проведение организационных мероприятий и достаточной информированности. Нужно, чтобы человек, который будет являться помощником для сотрудника в адаптационный период, обладал определенными социально-психологическими качествами, такими как умение слушать собеседника; внимательность ; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность.

Наиболее эффективным методом адаптации персонала является наставничество. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как это нужно делать , сотрудник наблюдает и имеет возможность напрямую общаться с наставником , получать всю необходимую ему информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. В дальнейшем сотрудник сам выполняет свои обязанности, а наставник курирует процесс и результат.

Самое главное требование к наставнику - это доскональное знание предмета обучения, содержания обязанностей, нормативов относительно этой деятельности, другим словом - профессиональная компетентность.

Для того, чтобы было легче оценить, насколько данный сотрудник подходит под роль наставника , предлагается использовать лист оценки социально-психологических качеств потенциального наставника.

Максимальное количество баллов, которое свидетельствует о том, что данный человек отвечает требованиям к личности наставника, к примеру - 10 баллов.

Если сотрудник набрал от 5 до 8 баллов, это говорит о том, что данный сотрудник вполне может быть наставником, однако следует обратить внимание на те критерии , по которым он набрал наименьшее количество баллов. Быть может понадобится провести индивидуальную беседу и

подготовку потенциального наставника, просветить и восполнить недостающие знания. Если человек набрал меньше 5 баллов, то нужно рассмотреть другую кандидатуру на исполнение обязанностей наставника, иначе вам придется не только вести контроль за двумя сотрудниками, но и исправлять ошибки.

Стандартно выделяю четыре этапа адаптации:

Этап I: оценка уровня подготовленности новичка

Для того чтобы адаптация была успешной, необходимо оценить, насколько сотрудник готов к деятельности в данных условиях и на конкретном должностном месте. Если сотрудник имеет опыт исполнения подобных обязанностей, работы в аналогичных условиях, период его адаптации будет менее продолжительным, а также список мероприятий будет отличным от программы адаптации в случае необходимости обучения новичка

Этап II: ориентация сотрудника

Ориентация сотрудника подразумевает систему тех мероприятий, которые необходимо провести для введения в должность сотрудника.

Этап III: действенная адаптация

Действенная адаптация подразумевает период деятельности работника, в течение которого он осваивает все особенности деятельности, налаживает коммуникативные связи с коллегами. Важно получать обратную связь от сотрудника и вовремя решать все возникшие вопросы. В случае обнаружения каких-то неразрешенных проблем должны приниматься необходимые меры.

Контроль содержания деятельности выполненной работы может происходить в виде еженедельных письменных отчетов новых сотрудников перед наставником.

Этап IV: функционирование

Данный этап характеризуется окончанием процесса адаптации и стабильной деятельностью и взаимодействием с сотрудниками. Работа становится привычной (то есть не вызывающей страха и неуверенности в собственных силах), а отношения в коллективе стабильными.

Учитывая все вышеизложенные факторы, следует предложить программу адаптации сотрудников.

Организационными мероприятиями по адаптации являются спланированные еженедельные индивидуальные беседы с сотрудником, а также внеплановые разговоры. Помимо этого, необходимо обеспечить возможность общения сотрудника с руководством, а также его присутствие на всех мероприятиях в компании.

Целесообразно включать в программы игры, направленные на формирование доверия в группе, создание благоприятного климата в коллективе, эмоциональную компетентность.

Специально спланированные семинары могут помочь провести быстрое обучение новых сотрудников, ввести в курс особенностей содержания их деятельности.

Для того чтобы получать качественную обратную связь от адаптируемой стороны и вносить индивидуальные коррективы в систему адаптационных мероприятий, оперативно реагировать на запросы новых сотрудников и получать подтверждение достаточности информационной и организационной поддержки новых сотрудников помимо индивидуальных бесед, вести сбор информации через анкетный опрос прибывших сотрудников. Начать проводить опрос можно через три-четыре недели работы нового сотрудника.

Таким образом, в результате регулярных контактов менеджера с новым работником можно сделать вывод об эффективной адаптации по таким

показателям, как отсутствие напряжения, страха, которые раньше вызывала работа, инициативность сотрудника, заинтересованность его в повышении квалификации, установление дружеских связей с коллегами по работе.

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

Трудовые ресурсы в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» - это объект постоянной заботы со стороны руководства. В учреждении реализуется несколько методов внутрифирменного анализа содержания работы. Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию персонала. На ее основе создается должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Она разрабатывается по всем должностям и специальностям, существующим в учреждении. Набор и отбор персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы.

В учреждении предпочитают проводить набор внутри своей организации. Продвижение по службе своих рабочих обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию. Популярным методом набора за счет внутренних резервов в учреждении - является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. ГКУ СО «Центр социальной адаптации» практикует уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны.

В результате проведенного анализа, предложена новая система тестирования. Кадровое обеспечение является безусловной функцией отдела кадров организации и состоит из нескольких этапов: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка; профориентация и адаптация кадров; использование и обучение персонала.

До настоящего времени отбор персонала в организацию считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией (или рекомендацией вышестоящего начальства).

При приёме на работу в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» тесты могут быть направлены на изучение:

- * профессиональных знаний и навыков;
- * уровня развития интеллекта и других способностей;

* наличия и степени проявления определённых личностных качеств.

Предложено сделать тесты основным критерием при отборе персонала [11]. (СРІ) - позволяют давать многофакторную, комплексную оценку личностных черт человека в целом ; методика диагностики мотивацию к успеху Т. Элерса, опросники мотивации достижения и мотивации аффилиации Мехрабиана, методика оценки трудовой мотивации И.Г. Кокуриной - оценивают основные аспекты мотивации работника; методика диагностики уровня субъективного контроля Дж. Роттера (адаптация Бажина)).

Применяемые при отборе претендентов тесты предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности , а также профессиональные знания и навыки . Они позволяют сравнивать кандидатов между собой. Тесты используются для измерения качеств человека , необходимых для результативного выполнения работы.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В ГКУ СО «Центр социальной адаптации» возможно использование автоматизированных тестов, в основном выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

Функции по организации проведения мероприятий по разработке новой системы тестирования предложено возложить на руководителя кадрового отдела, который и будет заниматься вопросами найма персонала работников в ГКУ СО «Центр социальной адаптации».

Заключение

Таким образом, в настоящее время необходимость вопроса грамотного и компетентного управления персоналом вообще и подбора и профессионального роста персонала в частности на предприятии ни у кого не вызывает сомнений. Кадровая служба организации является основным функциональным подразделением по управлению персоналом. Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют организации в рамках общего становления рыночных отношений в стране в целом.

Основной задачей при подборе на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Отбору работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям предается большое значение.

Поиск и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора персонала всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, в которые отбираются новые работники. Это предполагает знание руководителями основных принципов и процедур, используемых при отборе кадров, и обладание необходимыми для этого навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где подбор кадров осуществляется в основном первым руководителям или руководителями подразделений.

Этап отбора работников в любой организации является весьма важным, так как именно при его правильном проведении организация обеспечивается грамотными работниками, способными занять достойное место при замещении вакантной должности.

Практический анализ был проведен на базе данных ГКУ СО «Центр социальной адаптации».

В деятельности учреждения произошли изменения, которые можно охарактеризовать в большей степени как негативные, т.к. несмотря на рост объема реализации услуг, ухудшились показатели эффективности деятельности учреждения – рентабельность деятельности.

Анализ системы подбора, отбора и найма персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» показывает, что одной из главных проблем в данной организации является высокий уровень текучести персонала, который говорит о необходимости совершенствования работы по адаптации сотрудников.

Уровень текучести кадров в организации превышает допустимый уровень. Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, эффективность затрат на обучение, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, а в результате вызывает экономические потери. Основными причинами текучести персонала в организации можно назвать проблемы адаптации персонала

Совершенствование системы подбора и отбора при найме персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» необходимо с целью повышения эффективности и результативности труда. В результате анализа нами предлагается ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала. В обязанности начальника проектируемого отдела входит главная

цель управления персоналом, состоящая в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного предприятия и способных обеспечить основные задачи его развития в предстоящем периоде. Начальник отдела должен также решать все вопросы в пределах предоставленных прав и поручать выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам своим заместителям, а также функциональных и производственных подразделений организации.

Для совершенствования системы подбора персонала в ГКУ СО «Центр социальной адаптации» можно предложить следующие мероприятия:

1. Многоступенчатый подход отбора и подбора персонала. Он позволит постепенно сделать менее «разношерстным» персонал организации, унифицировать корпоративную культуру, сделать процессы внутри компании более управляемыми и прогнозируемыми.

2. Доведение стандарта подбора до руководителей, которое включает в себя воспитание у начальников подразделений ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника.

3. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов, которое заключается в предоставлении кандидату максимально корректной, четкой информации.

Совершенствуя систему подбора кадров в ГКУ СО «Центр социальной адаптации», необходимо разработать также мероприятия и по совершенствованию системы дальнейшей адаптации нового сотрудника.

При правильной организации адаптации сотрудник быстрее включается в новую социальную группу, снижается уровень его тревожности, его ресурсы в основном направляются на эффективную деятельность, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе.

Эффективная адаптация позволит снизить затраты учреждения на прием новых сотрудников, экономить время руководителей и снизить текучесть кадров, лучше обеспечивать сохранность конфиденциальной информации.

Для того чтобы введение в должность было эффективным, необходимы не только активность, профессиональная чуткость самого сотрудника, проведение организационных мероприятий и достаточной информированности. Нужно, чтобы человек, который будет являться помощником для сотрудника в адаптационный период, обладал определенными социально-психологическими качествами, такими как умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность.

Наиболее эффективным методом адаптации персонала является наставничество. В результате регулярных контактов менеджера-наставника с новым работником можно сделать вывод об эффективной адаптации по таким показателям, как отсутствие напряжения, страха, которые раньше вызывала работа, инициативность сотрудника, заинтересованность его в повышении квалификации, установление дружеских связей с коллегами по работе.

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

Список литературы

1. Трудовой кодекс РФ.
<http://www.garant.ru/doc/main/?yclid=3413578666225175521>
2. Международный пакт о гражданских и политических правах.
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5531/
3. Список нормативных правовых актов. <http://www.gpravo.ru/text/4>
4. Травин В.В., Дятлов В.А. - Менеджмент персонала предприятия 2003. С.43.
5. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник 2-е издание. - М.: ЮНИТИ, 2005.
6. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с
7. Владимирова В.В. Правовые аспекты использования кадровых инструментов в процессе отбора персонала. / В.В. Владимирова // Кадры предприятия. - 2015. - №5.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
9. 15. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
10. Экономические и социальные проблемы России. Управление персоналом: поиск, отбор, оценка эффективности: Проблемно-тематический сборник. - М.: ИНИОН РАН, 2010. - 116 с.
11. 16-факторный тест Р. Кеттела, Калифорнийский личностный опросник.
12. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. - 3-е изд. - Минск: Новое знание, 2006.
13. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки. — М.: Вершина, 2015. – 271 с.

14. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
15. Кязимов К. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.:МИК. 2016. 240 с.
16. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики. – М.: РИОР, 2015. 319 с.
17. Белгородов В.П. Корпоративный ассесмент-центр, Спб.: изд. СПбГСЭУ. 2015.
18. Иванова С.В. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. 2-е изд. –М.: Альпина Паблишер. 2014.
19. Савельев Д.А. Современные тенденции рынка труда РФ, лицо современного соискателя-кандидата // Вопросы региональной экономики. – 2014. – Т. 17. — №4. – С. 122-127.
20. Фурта С.Д. Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала// Управление развитием персонала. 2014. — №4. — С. 308-314
21. Асессоров П.С., Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // Социально-экономические явления и процессы.- 2014. — №5 (051). – С. 34-31.
22. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 2008. 4. Горшкова Е. Оценка персонала: тонкая настройка бизнеса // Управление компанией. - 2006. – № 3.
23. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - Москва.: ЦИПКК АП, 1992. – 202 с.
24. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.

25. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2014. - 624 с.
26. Усманова И.В. Унификация документов – необходимая предпосылка внедрения СЭД / И.В. Усманова, Л.В. Коровина, Л.Р. Фионова // Делопроизводство. – 2014. - №1. – С.25-29.
27. Бельский В.Ю., Журавлев Д.А. Принципы и приоритеты формирования государственной кадровой политики России // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 2.
28. Борщевский Г.А. Процессы интеграции на постсоветском пространстве в области реформирования государственной службы (ч. 1) // Современная наука. 2015. № 1.
29. Бушуева И.П., Богдан Н.Н., Зубов В.Е. Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее // Управленческое консультирование. 2014. № 7 (67).
30. Гриднев В.П. Повышение эффективности государственного управления в условиях динамического развития России // Управленческое консультирование. 2015. № 8 (80).
31. Добролюбова Е.И., Александров О.В. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1.
32. Дуплина М.А., Субботина Т.Ю. Проблемы формирования и реализации государственной кадровой политики // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес пространства. 2015. № 1.
33. Заборовская С. Реализация кадровой политики в системе государственных органов и органов местного самоуправления // Государственная служба. 2015. № 2.

