МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Государственное образовательное учреждение высшего образования
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)

КГЭУ

Институт цифровых технологий и экономики

Кафедра Менеджмент

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине

Управление человеческими ресурсами

Выполнил(а):
Ольховская Виолетта Владимировна
_____
(подпись)

Руководитель работы:

Кузьмина Лариса Павловна,
Доцент кафедры Менеджмент

Работа выполнена и защищена с оценкой 4 (хорошо) Дата защиты 11.03.2020 г.
(подпись руководителя) (дата)

Члены комиссии: Зав. кафедрой Менеджмент _____ А.В. Махиянова
(подпись)

Доцент _____ Э.Ф. Хузиева
(подпись)

Старший преподаватель _____ С.В. Пирогова
(подпись)

Казань, 2019 г.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

Государственное образовательное учреждение высшего образования

«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)

КГЭУ

Институт (факультет)_____ИЦТЭ_____ Кафедра_____Менеджмент_____

З А Д А Н И Е

на выполнение курсовой работы

Студент _____Ольховская Виолетта Владимировна, 4 курс, гр. М-1-16_____

Тема курсовой работы _____Организация отбора и приема персонала в компании ООО «Промпроект»_____

Научный руководитель _____Кузьмина Лариса Павловна, доцент, кандидат педагогических.наук, _____доцент_

фамилия и.о., должность, ученая степень, ученое звание

Содержание разделов (перечень подлежащих разработке вопросов) _____

1. Изучение основных аспектов отбора и приема персонала
2. Оценка существующей системы отбора и приема персонала в ООО «Промпроект»
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора и приема персонала в ООО «Промпроект»

Перечень графического/демонстрационного материала ____--_____

Рекомендуемая литература: 1) Ершова, Н.А. Современные технологии системы управления персоналом в бизнес-структурах / Н.А. Ершова, Н.В. Сергеева; под ред. Н.А. Ершовой; Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт). – Москва: МИРБИС, 2014. – 312 с.; 2) Дейнека, А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 288 с.; 3) Управление персоналом / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. – 3-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 280 с._____

Контрольные сроки представления отдельных разделов курсовой работы:

25 % - оглавление, введение	“24”сентября 2019 г.
50 % - глава 1	“22”октября 2019 г.
75 % - глава 2	“03”декабря 2019г.
100 % - заключение, список литературы	“17”декабря 2019 г.

Дата выдачи задания “10”сентября 2019 г.

Научный руководитель _____ Л.П. Кузьмина

подпись

Задание принял(а) к исполнению студент(ка) очной формы обучения, 4 курса, группы М-1-16 _____ В.В. Ольховская

(подпись)

Зав.кафедрой доцент, доктор социологических наук _____ А.В. Махиянова

должность, ученое звание, ученая степень подпись

Аннотация

В курсовой работе рассматривается организация отбора и приема персонала в компании ООО «Промпроект». Отбор и приём является важнейшей составной частью работы с персоналом.

Рассмотрены основные источники и факторы приема персонала, изучены специфика и методы отбора персонала.

Проведена оценка существующей системы отбора и приема персонала на предприятии ООО «Промпроект», выявлены её преимущества и недостатки.

В ходе исследования этапов отбора и приёма персонала в ООО «Промпроект» были предложены рекомендации по совершенствованию данного процесса для более эффективной работы предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕДУРЫ ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА 8

1.1. Источники привлечения персонала 8

1.2. Специфика процесса отбора персонала 12

1.3. Методики отбора персонала 18

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ ООО «ПРОМПРОЕКТ» 23

2.1. Общая характеристика деятельности организации 23

2.2. Оценка системы отбора и приема персонала на предприятии 25

2.3. Рекомендации по совершенствованию отбора и приёма персонала на предприятии 28

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 33

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 34

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы заключается в том, что в современных условиях рынка качественность отбора персонала стала важнейшим фактором в работе организации. Каждой организации необходимо выявлять самых лучших и подготовленных сотрудников из большого количества претендентов на вакансию, для того чтобы оставаться конкурентоспособной. Отбор среди всех кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации. С проблемой отбора персонала и его дальнейшего обучения сталкивается каждая организация, однако решают ее все организации по-разному. Отбор персонала - очень важный и ответственный момент в управлении кадрами, зависит от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации и мотивации.

Ошибки при отборе персонала могут негативно отразиться на эффективности работы в организации.

Отбор – процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности.

Отбор персонала – ответственный период в деятельности по управлению персоналом. Это – процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки.

Объект исследования: ООО «Промпроект».

Предмет исследования: организация отбора и приема персонала.

Цель исследования : изучение системы отбора и приема персонала в ООО «Промпроект» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Реализация поставленной цели достигается через решение следующих задач.

Задачи исследования:

1. изучить источники и факторы приема персонала;

2. рассмотреть специфику отбора персонала;

3. проанализировать методы отбора персонала;

4. оценить существующую систему отбора и приема персонала в компании ООО «Промпроект»;

5. дать рекомендации по совершенствованию системы отбора и приема персонала на предприятии.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключение и списка литературы. Первая глава курсовой работы отражает теоретические аспекты выбранной темы, вторая глава – рассматривает организацию отбора и приема персонала на примере предприятия. Общие выводы приведены в заключении.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕДУРЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1.1. Источники привлечения персонала

Обладать полной информацией в такой сфере, как источники привлечения персонала, нужно каждому руководителю и специалисту по поиску работников. Ведь, несмотря на развитие современных технологий, включающее повсеместное внедрение компьютеров, не они пока еще гарантируют успешное существование любой фирмы. Это задача ее личного состава – уровень профессионализма каждого сотрудника определяет общий профессиональный уровень компании.

Конечно, лучшие методы привлечения персонала не гарантируют значительного роста производительности труда. Очень многое зависит от того, как налажены процесс всей работы, организация труда. Но все же, если вы научитесь работать со всеми возможными способами поиска работников, использовать все источники найма персонала, то вы сразу же увидите, насколько вырастет уровень новых сотрудников. Более того, некоторые способы привлечения персонала помогают даже сэкономить на их заработной плате, ведь вы сможете найти достойных молодых специалистов, которые, обладая высокими профессиональными навыками, будут обходиться дешевле.
Где искать персонал для своей фирмы, как найти именно такого работника, чтобы он приносил максимум пользы и доставлял минимум проблем? Рассмотрим все достоинства и недостатки каждого из видов источников привлечения персонала, а также методы и способы этого процесса [5].

Все виды источников разделяются на две группы: внутренние и внешние. Необходимо разобраться в каждом из них, чтобы знать, как найти

работника самостоятельно или вести грамотную беседу со специалистами по подбору персонала и ставить перед ними четкую задачу.

Внутренние источники привлечения персонала – это собственные ресурсы компании. Из внутренних источников поступают различные категории специалистов:

1. Сотрудники, которые уже работают на других должностях в компании. Данный источник сочетается с областью управления персоналом. Часто так случается, что компании требуется определенный специалист, и он уже работает в компании, но в другой области или даже отделе. В таком случае его просто переводят на то место работы, где его навыки более востребованы и полезны.

2. Работники, которые когда-то работали в компании и впоследствии уволились. Для любой крупной компании бывшие сотрудники являются значимым источником людских ресурсов. Если прежде было произведено сокращение в связи с производственными или финансовыми трудностями компании, то затем, когда неурядицы в бизнесе будут улажены, можно попробовать привлечь бывших сотрудников обратно в компанию на те же должности, которые они уже занимали, или на новые рабочие места. Мы рекомендуем создать базу данных на бывших сотрудников, а руководителям отделов по возможности следить за их дальнейшей судьбой.

3. Работники, которые были привлечены кем-то из сотрудников компании. Обычно специалисты в одной области, даже работающие в разных компаниях, знакомы друг с другом, и потому рекомендуется советоваться со своими работниками при поиске новых сотрудников.

4. Те работники, которые получили работу после самостоятельно направленного резюме в кадровый отдел компании, т. е. пришли не по объявлению, например, а исключительно по собственной инициативе [8].

Во внешние источники привлечения персонала входит несколько различных категорий. Следует учесть, что их больше в количественном виде, а методы использования более разнообразны:

1. Сотрудники, которые были привлечены путем размещения объявлений в различных средствах массовой информации: газетах, телевидении, через интернет. Это достаточно распространенная категория, так как привлечь таким образом сотрудников весьма просто. Вам потребуется конкурс как технология привлечения персонала, так как желающих может быть значительно больше, чем рабочих мест. С другой стороны, наличие конкурса делает работу престижнее и мотивирует принятого на работу человека трудиться усерднее.

2. Работники, которые были привлечены из других организаций. Переманивание ценных специалистов из других компаний – распространенный метод пополнения своего штата. Для этого вам потребуется предложить им лучшие условия – зарплату, премию, отпуска и т. д.

3. Сотрудники, привлеченные через частные агентства, занимающиеся рекрутингом. В нашей стране данная сфера услуг еще только набирает обороты, а на Западе она уже давно является едва ли не основной. Специалисты такого агентства смогут подобрать именно такого человека, отвечающего всем вашим требованиям. Обычно они имеют весьма обширные базы данных как источники набора персонала.

4. Выпускники вузов, привлеченные к работе сразу после завершения учебы. Данная категория включает в себя все методы, которые помогут вам завлечь к себе молодых специалистов. Следует обратить внимание на ближайшее учебное учреждение достойного уровня, в котором получают требуемое для вашей сферы деятельности образование, и поддерживать с ним контакт, каждый год отбирая лучших выпускников.

Опыт работы они получат быстро, а платить им поначалу можно меньше, чем более опытным специалистам.

5. Привлечение персонала через государственную службу занятости, иначе называемую биржей труда. В нашей стране сложилась двойственная ситуация. Руководители крупных компаний часто пренебрегают данным способом, полагая, что на бирже нельзя найти достойного специалиста. С другой стороны, люди в поисках работы, даже обладающие очень высокими профессиональными навыками, часто обращаются именно туда в первую очередь. Поэтому и такой способ привлечения людей на работу может быть полезен [4].

В процесс отбора персонала входят также некоторые технологии, рекрутинг, скрининг, привлечение к работе конкретного человека (headhunting) и целевой поиск.

Рекрутинг – самая простая технология, которая применяется для массового набора сотрудников или когда просто нужен среднего уровня специалист в определенной профессии. При этом все, что нужно сделать, разместить объявления и другие подобные способы рекламы.

Если вы проводите наем сотрудников низшего звена, вам будет полезно использовать скрининг, при котором потенциальный работник должен соответствовать нескольким формальным критериям. Такая технология вполне подойдет для найма водителей, секретарей. Если же вы заняты поиском сотрудника высшего звена, например, руководителя отдела, то используйте целевой поиск, при котором идет более тщательный отсев кандидатов по целому комплексу критериев. Наконец, если вам требуется привлечь конкретного человека, то используется headhunting, специалистов по которому называют хедхантерами. Данная технология самая затратная как по времени, так и по финансовым расходам, поэтому она применяется только в важнейших случаях. Ведь специалисту по поиску сотрудников придется проверить все портфолио человека и найти, чем его можно привлечь.

Каждый из видов источников, как внутренний, так и внешний, имеет свои области применения [9].

Использовать внутренние источники лучше всего в тех случаях, когда нет цели расширять, по крайней мере, значительно кадровый состав фирмы. Кроме того, специалистов, которые уже работают в компании на каких-то должностях, не требуется долго вводить в курс дела. Такой способ подойдет, если требуется сохранить коммерческую тайну от конкурентов, ведь в надежности нового сотрудника с точки зрения безопасности всегда могут быть сомнения. Кроме того, внутренние источники целесообразно использовать для движения работников по вертикали службы замещения руководящих должностей.

Внешние источники же пригодятся в иных ситуациях, например, если планируется расширение предприятия, особенно, если предполагается освоение ранее незнакомой сферы производства или услуг. В этом случае без сторонних специалистов не обойтись [10].

Привлечение сотрудников со стороны может оживить коллектив, подарить новые идеи. Новые руководители отделов способны реорганизовать производство и увеличить прибыль – если, конечно, они правильно подобраны.

1.2. Специфика процесса отбора персонала

Решение вопросов кадрового характера, а именно этапов отбора персонала, имеет важное значение для любой организации. Данный факт обусловлен тем, что качественно подобранные сотрудники способны выполнять свои функции и обязанности предельно эффективно, что влечет за собой слаженность работы всего предприятия и увеличение его выручки.

Для того чтобы этапы отбора персонала организации проходили без проблем и приносили эффективные результаты, следует иметь в виду, что вся

система управления человеческими ресурсами базируется на определенных концепциях и является сложной. Исходя из этого, руководителю или руководителю кадровой службы необходимо знать правильную методологию отбора кандидатов на вакантные должности и использовать для этого конкретные знания и инструменты. В данном пункте подробно описаны все этапы и методы отбора персонала, а также основные критерии этого процесса [15].

Руководство организации может изначально определить имидж и профессиональные качества человека, которого оно хотело бы видеть на той или иной должности. Поэтому основная цель отбора - найти среди кандидатов наиболее подходящего человека, чьи личные и деловые качества соответствовали бы характеристикам и условиям работы.

Прежде чем определить этапы и критерии отбора персонала, следует иметь в виду, что существуют некоторые организационные факторы, влияющие на этот процесс. На момент принятия решения о приеме на работу новых сотрудников возможны различные способы привлечения кандидатов (реклама в СМИ, центры занятости и др.) участвуют.

После получения ответа от заинтересованных кандидатов, вы можете определить шаблон, который подскажет вам, какие методы отбора следует использовать и сколько этапов отбора персонала будет разделено на весь этот процесс [20].

Для этого профессиональные менеджеры рассчитывают коэффициент отбора персонала, который представляет собой отношение числа отобранных кандидатов к числу всех претендентов на ту или иную должность. Таким образом, сделав поверхностный анализ резюме и оценку общения с кандидатами по телефону, можно научно понять, кто будет вести «борьбу» - кандидат за рабочее место или организация за кандидата. Результаты расчета коэффициента расскажут о следующем:

1. Если коэффициент выбора равен или очень близок к 1, выбор будет простым и быстрым. Это связано с равновеликим интересом со стороны соискателей и работодателя.

2. Если коэффициент меньше близкого или равен 0,5-это говорит о том, что процесс отбора становится затруднительным. Однако в данном случае стоит помнить, что если коэффициент ниже 1 или даже близок к 0, то шанс найти подходящего сотрудника возрастает, так как происходит соответствие кандидата требованиям, выдвигаемым организацией.

Далее, в зависимости от выявленного коэффициента, необходимо определить этапы отбора персонала (рис. 1.1) [16].

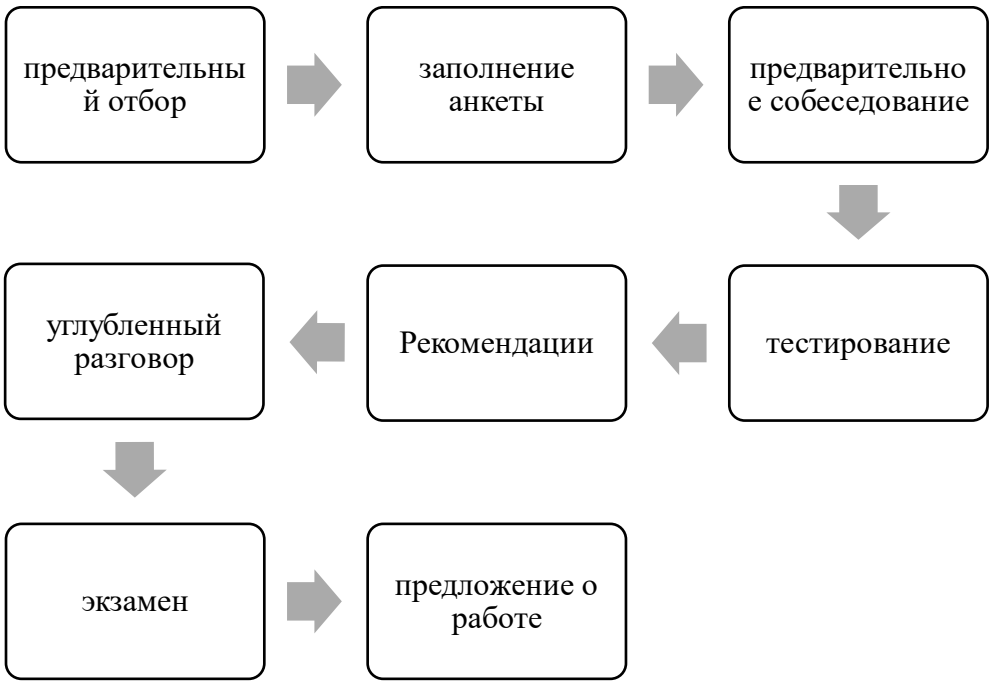

Рис. 1.1. Этапы отбора персонала

Этап 1: Предварительный отбор.

При любых обстоятельствах и способах поиска кандидатов руководитель начинает знакомиться с ним заочно, по резюме, телефонному разговору и т.д. Таким образом, можно сказать, что это основной этап

подбора персонала, поскольку здесь выявляется первичное соответствие претендента тем классам, которые он планирует разместить. Существует несколько форм отбора, которые могут быть использованы для изучения данных о заявителе, выбор которых обычно изначально определяется самим заявителем.

Однако организация вправе сама определять, в каком формате будут рассматриваться данные на данном этапе отбора персонала. Например, если начальник отдела кадров определил, что предварительный отбор будет проходить путем изучения полученных резюме, то в случае личной явки человеку предлагается оставить этот заявочный документ и дождаться решения по данному вопросу [14].

Этап 2: Заполнение анкеты

Данный этап процесса подбора персонала позволяет выяснить квалификацию кандидата на должность и сравнить ее с требованиями, которые выдвигает организация. Перечень вопросов, как правило, составляет менеджер по персоналу или начальник отдела кадров. Согласование вопросов находится в компетенции руководителя предприятия.

Такая процедура позволяет существенно сэкономить время на согласование кандидатов с руководством кадрового менеджера, а начальству-быть уверенным в том, что при отборе будет найден человек, действительно подходящий на вакантную должность.

Заполнение анкеты, как и предварительный отбор, является основным этапом подбора персонала.

Этап 3: Предварительное собеседование

Цель этого мероприятия-определить по первому внешнему впечатлению и физическому состоянию, подходит ли кандидат на вакантную должность. Неправительственные организации могут прибегать к проведению таких встреч на нейтральной территории, например, в кафе или другом нейтральном учреждении.

На этом этапе целесообразно провести собеседование и ознакомиться с документами кандидата, подтверждающими его образовательный уровень, профессиональный опыт, сертификаты о прохождении курсов повышения квалификации и др. Как правило, предварительные собеседования проводит менеджер по персоналу или менеджер по персоналу.

Этап 4: тестирование при профессиональном отборе персонала, этап тестирования может быть проведен во время предварительного собеседования, что экономит время, или запланирован на другой день. Тесты могут быть психологическими и типовыми, целью которых является выяснение мотива соискателя при получении конкретной должности, составление психологического портрета и, конечно же, определение профессиональной пригодности [14].

Разработка и подбор тестов осуществляется менеджером по персоналу или руководителем отдела кадров, согласовывается с линейными руководителями цехов, отделов и служб, в которых открываются вакансии. Утверждает перечень тестов руководство фирмы, исходя из того, что оно хотело бы знать о нанятом работнике.

Этап 5: Рекомендации этот шаг является необязательным и может быть выполнен в двух случаях:

1. если заявитель самостоятельно предоставил рекомендательные письма с прежних мест работы;
2. если есть необходимость выяснить правдивость выявленной информации о кандидате и узнать об отношении к нему других людей.

Этап рекомендации может быть осуществлен посредством телефонного звонка бывшему руководству заявителя или составления официального запроса на его прежнее место работы. Стоит отметить, что к последнему прибегают крайне редко и только в том случае, если идет отбор кандидатов на руководящие должности или тех, которые имеют весьма конкретную цель.

Этап 6: Углубленный разговор

Пожалуй, этот этап подбора и подбора персонала является одним из самых важных, и его категорически не рекомендуется исключать. В ходе углубленной беседы вы можете заполнить всю недостающую информацию о кандидате и определить его соответствие вакантной должности.

В практике работы с человеческими ресурсами бывает так, что человек может не иметь должной подготовки или необходимого опыта работы, но его природные таланты позволяют ему претендовать на любую должность.

Подготовкой к этому этапу занимается менеджер по персоналу, после чего он проводит беседу с линейным менеджером или главным менеджментом компании [10].

Этап 7: Экзамен

Этот этап предполагает выдачу кандидату задания, аналогичного тому, с чем ему придется столкнуться в процессе трудоустройства. После проведения экспертизы линейный менеджер оценивает полученный результат и дает заключение о профессиональной пригодности данного лица. Готовит задание к такому экзамену менеджер по персоналу совместно с линейным менеджером.

Заключительный этап: Предложение работы

После того, как неподходящие кандидаты были устранены и организация приняла решение, заявителю предлагается работа. На этом этапе заводится личная карточка сотрудника, подготавливается вся документация и лицо официально оформляется на должность.

На данном этапе крайне важно предусмотреть такой момент - даже если человек хорошо проявил себя на всех этапах подбора персонала в организации, все равно остается возможность столкнуться с непрофессионализмом или другими человеческими факторами. Поэтому рекомендуется произвести регистрацию сотрудника с предоставленным испытательным сроком.

Формирование резерва

В процессе отбора персонала на первых этапах его проведения отсеиваются кандидаты, которые по тем или иным причинам не подошли на вакантные должности. Однако здесь может произойти следующее:

1. Количество вакансий будет меньше, чем подходящих претендентов.

2. Среди людей, претендующих на определенную должность, найдутся и те, кто не подходит для нее, но абсолютно соответствует тем должностям, на которые планируется набор в будущем.

Чтобы не потерять ценные кадры, которые могут быть полезны предприятию, менеджер по персоналу формирует список резервистов. В этот список должна быть включена вся информация о заявителе, с указанием контактного телефона или адреса.

В этом случае претенденту на должность отказывают в ее получении, но уведомляют, что он находится в резервном списке и может быть приглашен в случае такой необходимости. [9]

Отбор персонала - это процесс, требующий тщательного подхода, и успех предприятия в целом зависит от того, насколько хорошо будет работать кадровая служба. Поэтому в процессе отбора нужного персонала должны быть задействованы соответствующие методы, средства, указанные на вышеуказанных этапах отбора.

1.3. Методики отбора персонала

В процессе отбора персонала необходимо проанализировать профессиональные и личностные возможности, насколько качественно кандидат выполнит свою работу, что может дать компании в будущем, подходит ли он на эту должность. Задача отбора-выявить лучшего и профессионально подготовленного кандидата из числа претендентов на вакансию. Для этого необходимо определить наиболее эффективный набор

методов и способов измерения его способности соответствовать требованиям вакансии.

Отбор персонала сегодня осуществляется с использованием многочисленных методов, которые делятся на две группы: традиционные и нетрадиционные. Традиционные методы являются наиболее распространенными и используются во многих компаниях. Каждая организация определяет для себя, какой метод является наиболее эффективным для достижения наилучшего результата при подборе персонала. Эти методы позволяют сэкономить затраты и время на подбор персонала, но они не дают 100% гарантии правильного выбора.

Традиционными методами отбора персонала являются:

1. Анализ резюме кандидатов. Информация о профессиональном опыте кандидата в сжатой форме, которую он сам желает сообщить организации (пол, возраст, образование, предыдущий опыт, достижения). Он может проводиться в режиме онлайн, когда потенциальные кандидаты отправляют свое резюме на почту организации.

2. Опрос. Метод используется для получения персональных данных (имя, фамилия, отчество, адрес, сведения об образовании, профессиональных навыках). Полученные результаты помогут определить соответствие кандидата установленным требованиям к занимаемой должности.

3. Интервью по телефону. Распространенный вид собеседования проводится специалистом по кадрам после изучения резюме кандидата. Вы можете уточнить и дополнить информацию, представленную в резюме, а также понять, готов ли он работать в вашей компании.

4. Психологическое тестирование. В данном методе составляется психологический портрет кандидата, оцениваются его способности к профессиональному и служебному росту, умение выстраивать отношения в коллективе, специфика мотивации и индивидуальный стиль поведения.

5. Профессиональное тестирование. Главный тест и решающий фактор при приеме на работу. Популярный и эффективный метод подбора персонала, который раскрывает информацию о профессиональных способностях и уровне знаний, необходимых для конкретной работы.

6. Интервью. Распространенный метод подбора персонала. В ходе беседы происходит предварительная оценка уровня образования абитуриента, получение информации о его опыте, составление психологической и эмоциональной картины, знакомство с личностными качествами, стрессоустойчивостью, ответственностью и коммуникабельностью, а также обмен информацией о намерениях и условиях работы.

7. Групповое интервью. Метод, в котором несколько кандидатов оцениваются одновременно. Создается напряженная ситуация, с помощью которой можно оценить, способен ли кандидат выдержать давление в стрессовой ситуации. Такое собеседование покажет профессиональные и личностные качества кандидата, а также снизит вероятность того, что он не войдет в новую команду.

8. Проверьте рекомендации и послужной список. При приеме на работу на одном из этапов отбора кандидатов организациям предлагается предоставить отзывы предыдущих руководителей и другие аналогичные документы. Также можно позвонить предыдущему начальнику, чтобы обменяться мнениями и задать вопросы [1].

В последние годы, организации пытаются применять новые нетрадиционные методы отбора персонала, которые предполагают значительную гибкость процедур, что снижает вероятность предварительной подготовки кандидата. С их помощью можно оценить реальный уровень управленческих навыков, усвоение информации, тип мышления.

Нетрадиционными методами отбора персонала являются:

1. Отбор по компетенции. Метод, используемый для определения уровня соответствия персонала ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и на данной должности. Для определения уровня компетентности, а также возможностей ее развития, при отборе и оценке необходимо опираться только на реальный опыт сотрудников.

2. Стрессовое интервью. Популярный нетрадиционный метод подбора персонала, который определяет стрессоустойчивость кандидата путем создания для него стрессовых условий и оценки его реакции [4]. В ходе этого метода проверяется способность вести себя в провокационных и стрессовых ситуациях, быстрота и эффективность принятия решений.

3. Головоломка-интервью (головоломка). Разработана методика подбора персонала, целью которой является проверка аналитического мышления и творческих способностей будущих сотрудников. Кандидат должен ответить на сложный вопрос или решить логическую задачу [4].

4. Экономическое обоснование. Метод, в котором моделируется ситуация, требующая анализа и предложений для решения проблемы. С помощью этого метода можно оценить знания предметной области, аналитические способности, умение выходить из сложных ситуаций, а также умение решать профессиональные задачи в определенной ситуации и информационных ограничениях.

5. Прохождение полиграфа. Дорогостоящий метод отбора персонала, который по карману далеко не каждой организации. Тестирование кандидатов на детекторе лжи. В современных рыночных условиях подбор персонала сочетает традиционные методы, проверенные временем, и нетрадиционные, демонстрирующие истинные качества и навыки кандидата. Это способствует повышению эффективности работы организации, поддержанию и повышению конкурентоспособности.

Функция отбора персонала не просто стала ведущей в системе управления персоналом, процесс стал более сложным и ответственным, а

результат-более значимым. Задачей отбора является выявление из общего числа кандидатов «своих», прогнозирование долгосрочных продуктивных отношений в интересах кандидата и организации.

Наиболее популярными методами оценки персонала в организациях являются: просмотр резюме, анкет, кейсов, оценка компетенций, тестирование знаний по профессии для выявления лидерского потенциала, а также сбор информации из социальных сетей кандидатов. Использование различных методик и знаний при отборе кандидатов на должность, свидетельствует о квалифицированном подходе отдела кадров и способствует повышению эффективности работы организации [5].

Таким образом, рассмотрев и изучив основные методы оценки кандидатов, используемые при отборе персонала в организации, можно сделать вывод, что нет плохих и хороших методов отбора персонала - есть подходящие и не подходящие для конкретной компании, должности и ситуации. Поэтому для формирования максимально качественной и гибкой кадровой системы каждая HR-служба может выбрать те средства и методы, которые отвечают целям и интересам компании. Поэтому основная задача специалиста по подбору персонала-использовать те методы отбора, которые будут необходимы в свое время и в определенной ситуации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ ООО «ПРОМПРОЕКТ»

2.1. Общая характеристика деятельности организации

ООО «ПРОМПРОЕКТ» — компания с маленьким уставным капиталом, была образована 28.09.2005, получила при регистрации реквизиты: ИНН — 1650131490, ОГРН — 1051614160212. Адрес регистрации 423814, Россия, Татарстан Респ., г. Набережные Челны, пр-кт Московский, 74. Директор: Султанова Л. Р.У компании 1 совладелец. Основной вид деятельности — Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях.

ООО «Промпроект» выполняет весь комплекс проектных работ-от выбора и согласования участка строительства, сбора исходных данных, составления задания на проектирование до выпуска готового проекта с авторским сопровождением строительства.

В настоящее время наша компания располагает профессиональной командой высококвалифицированных специалистов с большим опытом реализации проектов любой сложности для заказчиков всех уровней: от заказов федеральных органов власти до коммерческих организаций.

Современное высокопроизводительное оборудование, обновленная нормативно-правовая база и лицензионное программное обеспечение позволяют нам производить продукцию высокого качества в сжатые сроки. Высокий профессиональный уровень сотрудников позволяет разрабатывать качественную проектно-сметную документацию, соответствующую нормам и правилам.

ООО «Промпроект» выполняет инженерные изыскания, разрабатывает проектную и рабочую документацию на объекты, расположенные в разных

регионах Российской Федерации, с учетом различных климатических и инженерно-геологических условий.

Служба управления персоналом представлена на предприятии только отделом кадров, который состоит из начальника отдела и двух специалистов.

Кадровая политика на предприятии существует и прописана в подзаконных актах: коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка, уставе предприятия и трудовом договоре, заключаемом с каждым работником по месту работы.

Численность компании на сегодняшний день составляет 17 человек. Из них инженерно-технические работники - 5 человек, руководители отделов - 4 человека, сотрудники - 7 человек и генеральный директор. Квалификационный уровень соответствует занимаемым должностям. Образовательный уровень очень высокий. Большинство специалистов (13 человек) имеют высшее образование, 2 сотрудника обучаются на электротехническом факультете (информационные технологии и автоматизированные системы) за счет средств предприятия и два сотрудника имеют среднее специальное образование.

Профессиональное развитие является ключевым инструментом, с помощью которого сотрудники развиваются вместе с развитием науки и техники, совершенствованием технологий. Повышение квалификации технического отдела, бухгалтерии, информационного отдела обеспечивается требованиями руководителя. Сотрудники должны повышать свой профессиональный уровень на курсах повышения квалификации (технический отдел - 2 раза в год, бухгалтерский - 2 раза в год, информационный отдел - 1 раз в год).

Численность персонала в связи с приемом и увольнением постоянно меняется. За период 2018 года всего в компании было принято 8 человек (в том числе 3 человека - руководители проектов, 1 человек - секретарь, 4 менеджера проектов), было уволено 4 человек (1 человек - руководитель

проектов, 3 человека - менеджеры проектов), что свидетельствует о наличии на предприятии низкого уровня текучести кадров.

На данный момент к временным работникам относится 1 человек, замещающий работника, находящегося в отпуске по уходу за ребенком.

Структура численности работников по полу: 8 женщин и 9 мужчин.

Возрастной состав персонала: от 18 до 25 лет - 10 человек; от 26 до 36 лет - 5 человек; от 37 до 50 лет - 2 человека. Как видите, молодых специалистов в возрасте до 25 лет больше, чем других. В их работе компания очень заинтересована, ведь они могут стать «костяком» предприятия в будущем. К сожалению, в этом есть проблема - просто сотрудников первой возрастной категории очень часто заменяют новыми.

Проблема текучести кадров на предприятии заключается в том, что новые сотрудники не имеют необходимой подготовки и опыта в конкретной области деятельности и зачастую не оправдывают ожиданий руководителя. В процессе работы выясняется, что работник недостаточно хорошо справляется со своими обязанностями и не соответствует некоторым требованиям, выдвигаемым работодателем.

2.2 . Оценка системы отбора и приема персонала на предприятии

Процедура отбора персонала в компании «Промпроект» заключается в следующем:

1. Прием на работу начинается с определения того, кто нужен организации. Для облегчения отбора и оценки кандидатов была создана квалификационная карта. Она составляется руководителем и сотрудниками службы управления персоналом на основании должностной инструкции и представляет собой совокупность квалификационных характеристик,

которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий данную должность.

Основные общие требования к кандидату на должность сотрудника предприятия:

1.Высшее профессиональное образование или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка;

2.Опыт работы по специальности не менее 2-х лет;

3.Знание деловой этики;

4.Возможность работы с оргтехникой;

5.Уверенность в использовании ПК (Базовые программы);

6.Уверенность в себе и активная жизненная позиция;

Использование квалификационной карты позволяет проводить структурированную оценку кандидатов (по каждому признаку) и сравнение кандидатов между собой.

2. Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом ООО «Промпроект» приступают к привлечению кандидатов на предлагаемую должность, используя несколько методов:

– Объявления в средствах массовой информации (газеты, интернет, телевидение).

– Рекомендации от друзей и коллег.

– Рекомендации от рекрутинговых агентств, специализирующихся на поиске и отборе персонала.

– Инициатива кандидата. Люди, которым нужна работа, обязательно оставят свои резюме на сайте организации или в отделе кадров.

3. Следующий этап – сбор и подготовка информации о кандидатах. На данном этапе сотрудник проходит собеседование, предоставляет свое резюме, паспорт и рекомендации с предыдущих мест работы менеджеру по подбору персонала.

4. Следующим этапом отбора кандидатов является собеседование. Собеседование является неформальным и длится примерно 15 минут. На основании собеседования (с руководителем отдела) выбирают кандидата, который наиболее подходит на должность. На этом этапе выясняются личные данные кандидата, его трудовой стаж, причина увольнения с последнего места работы. Особое внимание уделяется внешнему виду соискателя и умению грамотно и дружелюбно общаться. Нет никакой анкеты или тестирования. Также не производится анализ вопросов заявителя. Справки с предыдущего места работы не требуются.

5. После этого выбранный сотрудник принимается на работу с испытательным сроком (от 1 до 3 месяцев), что позволяет руководству оценивать кандидата непосредственно на рабочем месте, не беря на себя обязательства по его постоянному трудоустройству. Если по окончании испытательного срока у руководства нет претензий к новому сотруднику, его берут на постоянную работу.

Причина неудовлетворенности руководителя новыми сотрудниками связана с несовершенством отбора и оценки кандидатов на вакантную должность.

В результате анализа действующей системы отбора персонала организации были выявлены следующие преимущества и недостатки компании.

Преимущества:

1. Наличие квалификационной карты.
2. Наличие структурированной системы оценки кандидатов.

Недостатки:

1. Несовершенная квалификационная карта.

2. Основой системы отбора претендентов на вакантную должность является одноэтапное собеседование.

3. При отборе кандидатов не проводится анкетирование и тестирование.

4. В качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы, отсутствие проверки заявителей службой безопасности.

5. Недостаточно проработанный этап испытательного срока.

6. Тот факт, что новые сотрудники не подходят для той или иной должности, говорит о том, что необходимо искать способы привлечения новых людей на эти должности.

Таким образом, действующая система отбора персонала в ООО «Промпроект» имеет явные недостатки и требует корректирующих мер, которые позволят значительно повысить эффективность приема сотрудников.

2.3. Рекомендации по совершенствованию отбора и приема персонала на предприятии

Качественный отбор персонала, как выяснилось в предыдущих главах этой работы, является залогом будущей хорошей работы предприятия. На предприятии ООО «Промпроект» отбор персонала не является первостепенной задачей. Если для небольшого новообразованного предприятия простительна только надежда на интуицию, то для предприятия, ставящего перед собой главную цель - увеличение своей деятельности, такой подход становится неприемлемым. Как уже говорилось выше, первым и в то же время самым важным шагом к построению кадрового отбора в четко определенной системе является появление отдела кадров. Функциональные обязанности отдела кадров, при отборе персонала будут заключаться в проведении постоянной текущей работы с действующими сотрудниками компании «Промпроект», выявлении любых недостатков в работе ваших

сотрудников, соответственно отвечающих за переподготовку персонала ООО «Промпроект». Это лишь малая часть того, за что будет отвечать отдел кадров.

Работа по отбору персонала должна вестись по устоявшейся схеме. Схема должна состоять из поэтапной проверки кандидатов на ту или иную должность, и только после прохождения всех этапов сотрудник должен быть принят на эту должность.

Необходимо составить следующую схему отбора персонала на вакантные должности в компании:

– Совершенствование квалификационной карты для каждой должности в компании. А именно, создание полных профессиограмм для каждой должности, которые включают в себя:

1. Общие характеристики профессии и ее значение (с учетом особенностей организации и подразделения).

2. Описание содержания деятельности (технологии, используемее материалы, рабочие инструменты, производственные операции, их темп. степень технической сложности, требуемые результаты, способы контроля).

Создаваемое в результате описание должности помогает составить объявление о найме, привлечь нужных людей, составить форму заявления, определить кандидатов на собеседование.

3. Психограмма профессии - описание психологических характеристик конкретной профессиональной деятельности, совокупности необходимых для ее успешного осуществления психических и психофизических качеств, требования к их взаимосвязи и взаимодействию при выполнении работы.

Что позволит более точно подойти к отбору персонала, зная, какими профессиональными и психофизическими качествами должен обладать сотрудник на той или иной должности.

– Создание базы данных возможных кандидатов на должность. Реализация такой базы позволит основательно подойти к каждому кандидату,

тщательнее познакомиться с его трудовой деятельностью и профессиональными навыками.

– Собеседование, состоящее из двух этапов.

1. Первичное собеседование. Должно проводиться руководителем отдела кадров. На данном этапе необходимо:

- Проведение анкетирования или опроса, в ходе которого должны быть уточнены все интересующие данные относительно послужного списка кандидата на должность, выявлены первичные профессиональные навыки, краткая информация о себе;
- Психологическое тестирование. Проведение психологического тестирования должно выявить личностный психотип будущего сотрудника, его психологическую совместимость с будущими коллегами, возможность предоставления конкретной работы сотруднику. Проводить психологическое тестирование должен штатный психолог;

На данном этапе выясняется, насколько данный кандидат соответствует той профессиограмме, которая была составлена для этой должности;

После первичного отбора должен быть проведен обязательный отбор заведомо ненадежных кандидатов;

2. Вторичное собеседование. Включает в себя более глубокое изучение карьерной биографии кандидата на должность, сбор всевозможной информации с предыдущих мест работы, изучение рекомендательных писем, правдивость предоставленной информации.

В случае несоответствия существенных фактов кандидат на должность отсеивается;

– Подача и оформление документов на регистрацию для работы в компании «Промпроект».

– Испытательный срок. При приеме на работу, кандидат любой должности должен пройти испытательный срок, в течение которого за его

деятельностью будет пристально наблюдать исполнительный директор компании. По истечении испытательного срока, проводится анализ деятельности сотрудника, выявляются его достоинства или недостатки, и, исходя из наблюдений, принимается решение о дальнейшем трудоустройстве сотрудника в компанию. Если сотрудник проявил себя в работе исключительно с хорошей стороны, но показал себя не особо квалифицированным работником, руководством компании и менеджером отдела кадров принимается решение об отправлении сотрудника на переподготовку и повышение квалификации. Это может быть, например, направление сотрудника на прохождение необходимых курсов. Следует также учитывать тот факт, что итоговое подписание трудового договора наступит исключительно после предварительного испытательного срока, с учетом успешного прохождения сотрудником курсов по повышению его квалификации.

Исходя из всего вышесказанного, мною предлагается следующий план по совершенствованию системы отбора персонала:

1. Для начала стоит разработать новые, более подробные профессиограммы индивидуально для каждой должности;
2. Внести корректировки в этап собеседования, а конкретно разбить его на два этапа;
3. При отборе кандидатов включить анкетирование и тестирование;
4. Пересмотреть и внести корректировки в этап испытательного срока. А именно руководству компании проявить компетентность в случае, если сотрудник проявил себя в работе исключительно с хорошей стороны, но показал себя не особо квалифицированным работником, принимается решение об отправлении сотрудника на переподготовку и повышение квалификации, а не о немедленном устранении.

Использование данных выше предложений поможет компании находить лучших кандидатов на вакантную должность. Оценивать их профессионализм и совместимость с требованиями организации, соблюдая важные критерии рабочего персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие каждой организации неразрывно связано с развитием ее персонала. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Когда разработаны планы функционирования организации, спроектирована идеальная организационная структура, наступает время для выполнения важнейшей управленческой функции – оценка отбора и приема персонала.

Если компании необходимо найти ценного специалиста, то необходимо провести качественную оценку и отбор кандидатов. ООО «Промпроект» - это небольшая организация, поэтому процесс подбора персонала в ней должен быть максимально эффективным. В этой организации существует система отбора персонала, но она далека от совершенства и в этом вся причина недовольства руководителя новыми сотрудниками.

Основной целью работы являлась разработка методики оценки кандидатов на вакантную должность. В данной работе система отбора персонала была скорректирована и предложена в качестве эффективного метода отбора и оценки кандидатов в ООО «Промпроект». Предлагаемая система отбора позволит лучше выявлять кандидатов, которые являются лучшими по некоторым особо важным критериям для рабочего персонала. С другой стороны, это поможет исключить из списка кандидатов тех, которые не подходят для этой работы. И поэтому не позволит организации сократить объем предоставляемых услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бобинкин, С.А. Психологические основы управления персоналом / С.А. Бобинкин, Н.В. Филинова, Н.С. Акатова; Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет». Филиал в г. Клину. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 172 с.

2. Богомолова, Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания): [16+] / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.

3. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 288 с.

4. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 389 с.

5. Епишкин, И.А. Стратегия управления человеческими ресурсами / И.А. Епишкин, С.А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с.

6. Ершова, Н.А. Современные технологии системы управления персоналом в бизнес-структурах / Н.А. Ершова, Н.В. Сергеева; под ред. Н.А. Ершовой; Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт). – Москва: МИРБИС, 2014. – 312 с.

7. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В. Иванова; ред. М. Савина. – 12-е изд., перераб. и доп. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 269 с.

8. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала: повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 129 с.

9. Иванова, С.В. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство / С.В. Иванова; ред. М. Савина. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 155 с.

10. Иванова, С.В. 50 советов по рекрутингу / С.В. Иванова. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 256 с.

11. Кязимов, К.Г. Проблемы и пути совершенствования воспроизводства квалифицированных рабочих / К.Г. Кязимов. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 224 с.

12. Левушкина, С.В. Управление человеческими ресурсами / С.В. Левушкина; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 88 с.

13. Лукаш, Ю.А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса / Ю.А. Лукаш. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательство «Флинта», 2017. – 202 с.

14. Марусева, И.В. Дипломное проектирование в области PR и рекламы / И.В. Марусева. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – Ч. 2. Практикум. – 751 с.

15. Методы и модели принятия решений в сфере управления персоналом / Е. Крипак, Д. Домашова, Д.Н. Тимофеев и др.; под ред. Е.М. Крипак; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». – Оренбург: ОГУ, 2014. – 162 с.

16. Новосадова, О.М. Кадры решают всё!: HR-пособие / О.М. Новосадова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва ; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 153 с.

17. Организация предпринимательской деятельности / А.И. Нестеренко, Т.М. Кривошеева, М.В. Гаврилюк и др.; под ред. О.В. Шеменевой, Т.В. Харитоновой. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 294 с.

18. Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала / О.Ю. Патласов. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 384 с.

19. Степаненко, Е.В. Социологические аспекты адаптации и управления персоналом / Е.В. Степаненко. – Москва: Директ-Медиа, 2014. – 62 с.

20. Управление персоналом / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. – 3-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 280 с.

21. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала: [16+] / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 277 с.

22. Шапиро, С.А. Управление персоналом: курс лекций, практикум / С.А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 288 с.