

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование отбора и набора персонала в Кредитном
Потребительском Кооперативе «Первый»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:
Гаёва Ольга Сергеевна
студент группы Б-41зНТ,
4 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03 –
Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.А.Ворошилова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Научный руководитель:
Девятковская И.В.,
канд. психол. н.,
доцент кафедры философии и
акмеологии

(подпись)

Руководитель ОПОП
Девятковская И.В. _____

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В КПК «ПЕРВЫЙ»	7
1.1. Характеристика деятельности КПК «Первый»	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в КПК «Первый»	14
1.3. Анализ отбора и набора персонала в КПК «Первый»	21
Выводы по первой главе	30
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В КПК «ПЕРВЫЙ»	32
2.1. Мероприятия по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый»	32
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый»	40
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый»	45
Выводы по второй главе	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	56
ГЛОССАРИЙ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена следующими факторами.

Рынок рабочей силы в развитых странах характеризуется нарастающим дефицитом квалифицированных работников, не только соответствующих как уровню, так и специфике конкретного производства, но и развивающих его активно. Работники организации составляют основную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму, обучению и т.д.

Помимо этого, практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале. Совершенствование структуры управления, растущий спрос на продукцию и услуги, требующий расширения производства, внедрение нового оборудования, текучесть кадров, ограничение тех или иных категорий работников и продолжительности рабочего времени – все эти факторы влияют на изменение потребности в персонале.

Даже если основная деятельность компании представляет собой отлаженный прибыльный бизнес, подсистемы, обеспечивающие основной процесс, в т.ч. и подсистема найма персонала, могут функционировать хаотично, от случая к случаю, и инициировать сбои других подсистем.

На практике российские менеджеры, проводящие набор и отбор персонала, при выборе методов чаще руководствуются личными предпочтениями и стереотипными представлениями о том, какой метод удовлетворяет целям набора и отбора, не проводя анализа.

Многие организации до сих пор полагаются только на неструктурированное интервью, в то время как могли бы использовать более надежные, валидные методы. Некоторые используют две и более различных процедур для оценки кандидатов, но не всегда при этом выбирают самые лучшие. Кроме того, они очень редко оценивают практическую ценность,

которые приносит новая процедура. Такой подход ставит работодателя в невыгодное положение по сравнению с конкурентами, поэтому переход к более действенным методам набора и отбора персонала поможет им создать конкурентное преимущество.

В КПК «Первый» отсутствует четко регламентированная процедура набора и отбора персонала, в результате этого набор и отбор осуществляется неэффективно, что проявляется в наличии высокого уровня текучести кадров в компании, который, к тому же, растет на протяжении последних трех лет; в компании нет ответственных за эти технологии, не применяются научно обоснованные методы набора и отбора персонала. Все это объясняет актуальность совершенствования набора и отбора персонала в КПК «Первый».

Противоречие: между разработанностью в теории и практике управления человеческими ресурсами эффективных методов набора и отбора персонала и их отсутствием в работе данной компании.

Проблема: Отсутствие эффективных методов набора и отбора персонала в КПК «Первый» проявляется в высоком уровне текучести кадров, поэтому необходимо совершенствование набора и отбора персонала с целью снижения уровня текучести кадров в данной организации.

Теоретическая разработанность. Проблеме отбора и набора персонала посвящены работы таких авторов как В.М.Анисимов, В.Р. Веснин, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов.

Тема выпускной квалификационной работы – «Совершенствование отбора и набора персонала в КПК «Первый»

Цель – проанализировать набор и отбор персонала и разработать мероприятия по их совершенствованию в КПК «Первый».

В соответствии с целью поставлены следующие **задачи**:

- 1) изучить теоретические основы набора и отбора персонала;
- 2) описать систему управления персоналом в КПК «Первый»;
- 3) проанализировать набор и отбор персонала в КПК «Первый»;

4) разработать план мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала в КПК «Первый»;

5) определить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность плана мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала в КПК «Первый».

Объект исследования – набор и отбор персонала в организации.

Предмет исследования – совершенствование набора и отбора персонала в КПК «Первый».

Реализация поставленных в работе цели и задач потребовала применения следующих **методов** исследования: эмпирические методы (сбор данных, анализ результатов деятельности организации, наблюдение, сравнение, экономико-математические расчеты и др.), теоретические методы (изучение теоретических источников и нормативных документов, описание).

Исследовательской базой данной работы является предприятие КПК «Первый».

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена поставленными целью и задачами. Работа содержит введение, две главы, заключение, список использованных источников и приложения.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Изучение системы набора и отбора персонала в КПК «Первый» охарактеризована деятельность компании, проанализированы система управления персоналом, основные кадровые показатели и система набора и отбора персонала в данной организации.

Во второй главе «Разработка мероприятий по совершенствованию системы набора и отбора персонала в КПК «Первый» представлены мероприятия по совершенствованию системы набора и отбора персонала в КПК «Первый», их нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность.

В заключении представлены выводы по задачам исследования.

В приложениях содержатся проекты Положения о наборе и отборе персонала, должностной инструкции рекрутера и регламента проведения собеседования.

Текст работы проиллюстрирован 7 таблицами, 8 рисунками и 3 приложениями.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В КПК «ПЕРВЫЙ»

1.1. Характеристика деятельности КПК «Первый»

Кредитные кооперативы – неотъемлемая часть рынка заемно-сберегательных услуг России.

Полное фирменное наименование: кредитный потребительский кооператив «Первый» (ОГРН 1096630000301) (логотип – рис. 1). Постоянно действующий исполнительный орган: председатель правления Антипкин Михаил Сергеевич.



Рисунок 1 – Логотип КПК «Первый»

КПК «Первый» – региональный кооператив.

Это небанковская кредитная организация, создаваемая как добровольное объединение физических и юридических лиц для финансовой взаимопомощи друг другу, а именно: сбережения личных денежных средств и предоставления из них займов только членам организации на взаимовыгодной основе.

КПК «Первый» имеет Свидетельство о государственной регистрации юридического лица 66 № 006388374 за регистрационным номером 1096630000301 от 08 мая 2009 г.

С 20 августа 2011 г. он стал первым в Свердловской области принципиальным членом Межрегионального Союза Кредитных

кооперативов, Союз приобрел статус саморегулируемой организации. КПК «Первый» вошел в 100 региональных кооперативов России, обладающим статусом принципиального члена Союза по страхованию сбережений пайщиков, за регистрационным номером 70 (www.mrskk.ru).

КПК «Первый» является членом Межрегионального союза кредитных кооперативов г. Чебоксары (реестровая запись № 70).

Юридический адрес организации: 624201, Свердловская область, г. Лесной, ул. Свердлова, 26.

КПК «Первый» был основан 8 мая 2009 г.

Офисы расположены в 21 городе Свердловской области.

Правовые, экономические и организационные основы создания и деятельности кредитных потребительских кооперативов определяет Федеральный закон Российской Федерации от 18.07.2009 г. № 190-ФЗ «О кредитной кооперации».

Правовыми основами создания и деятельности кредитных кооперативов, помимо указанного закона, являются Гражданский кодекс РФ, другие федеральные законы, иные нормативные правовые акты РФ и нормативные акты Центрального банка РФ, регулирующие отношения с участием кредитных кооперативов.

Согласно вышеуказанному закону, «кредитный потребительский кооператив (далее – КПК) – добровольное объединение физических и (или) юридических лиц на основе членства и по территориальному, профессиональному и (или) иному принципу в целях удовлетворения финансовых потребностей членов кредитного кооператива (пайщиков)» [3].

Денежный фонд и имущество кредитно-потребительского кооператива формируется за счет взносов его участников, а также доходов от деятельности и средств, привлеченных со стороны. Кооператив создан с определенной целью – выдача займов своим участникам. Также он может заниматься и другими видами деятельности, которые должны быть указаны в его уставе. Однако есть и ряд ограничений. К примеру, закон запрещает

кооперативу выдавать займы лицам, которые не являются его участниками, выступать поручителем по каким-либо кредитам, а также заниматься предпринимательской деятельностью для получения прибыли. А сумма средств, расходуемых не на кредитование, должна быть меньше 50% всех имеющихся в кооперативе средств.

Все кредитные кооперативы должны входить в состав саморегулируемых организаций (СРО). Они создаются с целью создания компенсационного фонда для страхования вкладов участников КПК. Контроль за работой кредитных объединений осуществляют Министерство финансов РФ и Служба по Финансовым Рынкам РФ.

Кроме того, для обеспечения сохранности средств участников закон запрещает кредитным кооперативам выдавать одному заемщику более определенной доли от общей суммы средств, предназначенных для передачи в кредит. Для КПК, работа которых ведется менее двух лет, этот рубеж составляет 20%, для всех остальных – 10%. Таким образом, не допускается ситуация, когда все деньги участников попадают в руки одному заемщику. Ограничения на занятие предпринимательством и поручительство по кредитам также являются мерами по обеспечению сохранности денег участников.

Для тех, кто становится членом такого объединения в поисках доступного кредита, главное преимущество заключается в отсутствии слишком жестких требований, предъявляемых к заемщикам. К примеру, человек может не иметь возможности официально подтвердить свои доходы или же в какой-то момент он допустил просрочку, испортив себе кредитную историю. Кроме того, банки не слишком охотно дают кредиты начинающим предпринимателям, а также предъявляют достаточно высокие требования к обеспечению кредитов (как к имуществу, так и к поручителям).

Бухгалтерский учет в КПК «Первый» ведется в соответствии с Федеральным законом от 21.11.1996 года № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», а также действующими положениями по бухгалтерскому учету

и отчетности. В состав годового бухгалтерского отчета КПК «Первый» входят: годовой бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменении капитала, отчет о движении денежных средств, приложение к бухгалтерскому балансу, отчет об использовании целевых средств, пояснительная записка.

Теперь рассмотрим оргструктуру управления компании.



Рисунок 2 – Схема организационной структуры управления КПК «Первый»

Тип организационной структуры управления КПК «Первый» (рис. 2) – линейно-функциональный.

Управление персоналом в КПК «Первый» реализуется через административно-командные принципы, которые можно структурно классифицировать следующим образом:

Весь линейный персонал представлен специалистами (с градациями по категориям: специалист, старший специалист), начальниками отделов.

Офисно-обслуживающий персонал КПК «Первый» разделен по категориям:

1. Сотрудники, непосредственно связанные с оказанием услуг. Среди них можно выделить следующих:

– сотрудники отдела клиентского обслуживания в части расчетно-кассового обслуживания, кассиры и операционисты;

– сотрудники отдела по развитию клиентского бизнеса – специалисты по привлечению клиентов, специалисты по развитию, специалист по рекламе.

2. Сотрудники, непосредственно связанные с обслуживанием и администрированием процессов:

– сотрудники юридического отдела, специалист по кадрам, специалист ИТ – обслуживающий персонал;

– сотрудники отдела бухгалтерского учета и отчетности – персонал, обеспечивающий комплексную аналитическую деятельность, анализ хозяйственной деятельности, а также ее корректное отражение на счетах бухучета.

Далее проведем анализ финансовых показателей деятельности.

Основная цель финансового анализа – получение определенного числа ключевых параметров, дающих объективную картину финансового состояния организации, ее прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов. Финансовый анализ позволяет выявить наиболее рациональные направления распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Приведенная в данном разделе информация по финансовому состоянию КПК «Первый» (табл. 1) основана на данных финансовой

отчетности, предоставленных финансовым отделом. Единицей измерения являются тысячи рублей.

Таблица 1 – Финансовые результаты деятельности КПК «Первый» (тыс. руб.)

Показатель	Период		
	2013	2014	2015
Выручка	284351	109845	401918
Валовая прибыль	104631	58745	241898
Коммерческие и общефирменные расходы	36283	-	-
Прочие операционные расходы	29374	47263	42962
Прочие операционные доходы	27546	81644	43933
Прибыль от реализации	66520	93126	242869
Прочие внереализационные расходы	6792	15662	49582
Прочие внереализационные доходы	19	2635	3198
ЕВИТДА	59747	80099	196485
Амортизация	12234	21616	34269
ЕВИТ	47513	58483	162216
Проценты к получению	2031	86	636
Проценты к уплате	9147	1219	8454
ЕВТ	36335	57178	153126
Налог на прибыль	11476	16959	39953
Net Income	24859	40219	113173
Денежная чистая прибыль	37093	61835	147442
Чистый денежный поток от операционной деятельности	59747	80099	196485

Согласно данным финансовой отчетности (табл. 1) увеличение объемов реализации по сравнению с аналогичным периодом 2014 г. составило 366%.

По итогам первых двух кварталов 2015 г. совокупный объем выручки превысил показатель всего 2014 г. На конец 2015 г. предприятию удалось достигнуть увеличения объемов реализации, рост выручки по сравнению с аналогичным периодом 2014 г. составил 366%. Основными факторами роста результатов деятельности организации явилось увеличение количества вкладчиков.

Показатель чистой прибыли также свидетельствует о положительной динамике организации. Средний темп прироста чистой прибыли за период 2013-2015 г. составил 89%. Рост чистой прибыли в 2015 г. по сравнению с прошлым годом составил более 250%.

Доходная часть КПК «Первый» включает в себя следующие виды доходов: членские взносы, проценты за пользование заемными средствами, штрафные санкции по договорам займа, прочие доходы (проценты по депозитному договору). В состав расходов включены расходы на выплату компенсаций вкладчикам кооператива и операционные расходы (фонд оплаты труда, налоги, расходы на выплату агентского вознаграждения, арендные платежи, охрана и т.п.)

Показатели оборачиваемости в динамике находятся в приемлемом диапазоне, что свидетельствует о высокой эффективности использования капитала и улучшению функционирования предприятия в целом (табл. 2).

Таблица 2 – Показатели оборачиваемости (дней)

Показатель	Период	
	2014	2015
Средний срок оборота всех активов	1413	732
Средний срок оборота оборотных активов	222	143
Средний срок оборота запасов	15,8	11,6
Средний срок оборота дебиторской задолженности	109	49
Средний срок оборота денежных средств и КФВ	6	32
Средний срок оборота кредиторской задолженности	91	74
Средний срок оборота краткосрочных кредитов и займов	22	26

Средний срок оборота краткосрочных кредитов и займов согласно отчетности за 2015 г. составляет 26 дней, что является хорошим показателем, это позволяет эффективно управлять рисками возникновения дефицита ликвидности.

Стабильное финансовое состояние КПК «Первый» характеризует положительная динамика чистых активов.

В 2015 г. были избраны следующие направления деятельности для минимизации финансовых рисков: целевая аудитория – пенсионеры (как самая надежная и экономически стабильная аудитория, на привлечение которой направлена реклама), развитие региональной сети, введение штрафных санкций за досрочное расторжение договоров передачи личных

сбережений, изменен механизм взимания резервных взносов – взимание с каждой операции.

Приоритетным направлением работы КПК «Первый» является выдача займов небольшими суммами – до 30 000 руб., на короткий срок. Также установлено ограничение суммы по договорам передачи личных сбережений – 3000000 руб.

Таким образом, по результатам изучения деятельности предприятия можно утверждать, что кредитно-потребительский кооператив «Первый» – довольно крупный региональный кооператив, в компании наблюдается достаточно стабильное финансовое состояние.

1.2. Анализ системы управления персоналом в КПК «Первый»

Специалист, в обязанности которого входит работа с персоналом, в КПК «Первый» один, должность – специалист по кадрам. За специалистом по кадрам закреплена только функция кадрового делопроизводства, кадрового учета. Как видим, функционал специалиста по кадрам ограничен учетно-отчетной функцией.

Часть других функций по управлению персоналом (набор, отбор, адаптация, мотивация) в некоторой мере выполняют руководители отделов.

Другие функции по управлению персоналом (деловая оценка и аттестация, обучение, организация и планирование деловой карьеры, формирование кадрового резерва) в должной мере на предприятии не представлены.

Кадровая политика не разработана, поскольку на предприятии не разработано Положение о кадровой политике, либо другой документ, определяющий кадровую политику и основные принципы работы с персоналом. Следовательно, стратегия развития организации не согласована с необходимыми кадровыми ресурсами (в результате разные персонал-технологии не взаимосвязаны между собой).

Форма оплаты труда в КПК «Первый» используется повременно-премиальная – окладная часть и часть пропорционально отработанному времени. Повременно-премиальная система – в соответствии с месячными тарифными ставками или должностными окладами пропорционально отработанному времени. Основанием для начисления заработной платы является утвержденные месячные или часовые тарифные ставки, должностные оклады и табель учета рабочего времени. Тарифные ставки и оклады фиксируются в штатном расписании.

Согласно трудовому законодательству в КПК «Первый» предоставляются оплачиваемые очередные отпуска, оплачиваются больничные листы, выплачиваются пособия на детей и т.д.

На предприятии отсутствуют действующие общественные организации, отсутствуют органы управления, ответственные за контакты с общественными организациями.

Как известно, существуют следующие функции в деятельности по управлению персоналом:

1. Административная функция, отражающая деятельность органов управления на основе законодательства в области труда и нормативных актов (составление штатного расписания, прием, увольнение, соблюдение трудового законодательства). Порядок оформления найма и увольнения работника регламентируется ТК РФ. Работник приносит все необходимые документы (паспорт, документ воинского учета, трудовая книжка, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования). Между организацией и сотрудником заключается трудовой договор. Работник знакомится под роспись с правилами внутреннего распорядка. Прием на работу оформляется приказом на основании заключения трудового договора. Документы, используемые при приеме работника: документы, удостоверяющие личность и уровень образования работника; должностная инструкция; договор о неразглашении коммерческой тайны.

2. Функция планирования, отражающая деятельность по определению потребностей в кадрах в будущем (планы, прогнозы, программы).

3. Социальная функция, отражающая деятельность органов управления в области заработной платы, социальных льгот, обеспечения здоровья и безопасности сотрудников.

4. Информационно-аналитическая функция.

Как видим, из перечисленных функций деятельность по управлению персоналом в КПК «Первый» включает только административную и социальную функции.

Основой оценки трудового потенциала организации является численность персонала.

Общую картину состояния и тенденции развития трудовых ресурсов дает анализ изменения среднесписочной численности работников. Это позволяет также оценить состав и структуру трудовых ресурсов. Среднесписочную численность работников по состоянию на установленную дату определяют в соответствии с Порядком заполнения и предоставления формы федерального государственного статистического наблюдения № 1-Т «Сведения и численности и заработной плате работников по видам деятельности», утвержденного постановлением Федеральной службы государственной статистики от 09.10.2006 г. № 56.

В нашем случае среднесписочная численность персонала КПК «Первый» за 2013 г. составила 193 чел., за 2014 г. – 200 чел., за 2015 г. – 210 чел. (табл. 3).

Данные для расчета (табл. 3) получены нами в ходе анализа таких документов как штатное расписание, личные карточки Т-2, приказы по личному составу, таблицы учета рабочего времени и др.

Также в табл. 3 представлены данные о распределении персонала предприятия по полу, возрасту, уровню образования.

Таблица 3 – Данные по численности работников и текучести кадров, полу, возрасту, уровню образования персонала КПК

Показатель	Период		
	2013	2014	2015
Среднесписочная численность	193	200	210
Количество уволившихся (выбывших) работников	20	22	26
Количество уволившихся (выбывших) работников за первый год работы	15	18	22
Количество принятых работников	27	32	30
КОЭФФИЦИЕНТ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ	10,4	11	12,4
Распределение персонала по полу:			
- мужчины	65	68	71
- женщины	128	132	139
Распределение персонала по возрасту:			
- 20-24 лет	33	31	36
- 25-30 лет	151	157	163
- 31-40 лет	7	9	8
- 41-50 лет	2	3	3
Распределение персонала по уровню образования:			
- среднее	2	2	1
- среднее специальное	74	76	84
- высшее профессиональное	117	122	125

Изменение среднесписочной численности работников говорит о тенденции увеличения штата предприятия. Что связано, в первую очередь, с ростом количества сотрудников отдела клиентского обслуживания и отдела по развитию клиентского бизнеса.

подавляющая часть коллектива предприятия – женщины. Средний возраст работников составляет 25-30 лет (около 75% персонала), можно сделать вывод, что коллектив довольно молодой.

Коэффициент текучести кадров устанавливается делением числа работников предприятия, выбывших за данный период по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью, на среднесписочное число работников за тот же период. Коэффициент рассчитывается по формуле (1) в процентах:

$$K_T = \frac{Ч_в}{Ч_{ср}} \times 100 \quad (1),$$

где K_T – коэффициент текучести;

$Ч_в$ – численность работников, выбывших за данный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочное число работников.

Используя формулу (1), а также исходные данные по численности работников, мы рассчитали коэффициент текучести кадров – важнейший показатель движения персонала.

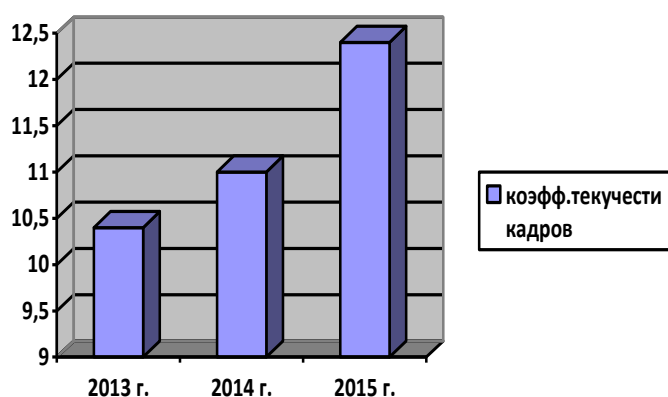


Рисунок 3 – Коэффициент текучести кадров КПК «Первый»

Показатель текучести кадров свидетельствует об уровне стабильности трудового коллектива и, как следствие, об уровне организации работы с персоналом в подразделении, о состоянии труда и быта, об уровне охраны труда и т. п. Нормальным считается уровень текучести кадров до 5% в год, в нашем случае этот показатель в два раза выше (12,4% в 2015 г.), причем уровень текучести кадров растет ежегодно на протяжении последних трех лет (рис. 3). Это говорит о неудовлетворительной ситуации с закрепленностью кадров в КПК «Первый», что вызывает излишние прямые затраты на набор и отбор, которых можно было бы избежать в случае эффективной технологии набора и отбора персонала.

Большую часть уволившихся сотрудников, составляют уволенные за первый год работы. В 2013 г. процент уволенных работников в первый год

работы составляет 75%, в 2014 г.- 82%, в 2015 г. -85%, именно эти показатели свидетельствуют о неэффективности набора и отбора в этой организации. Поскольку адаптация сотрудников в организации проводится обученными специалистами, а так же самими руководителями, то причина текучести в первый год работы заключается именно в наборе и отборе, потому что и затраты на это слишком высокие, и специалиста, который бы имел опыт и обучение по отбору, в компании нет. Плюс к этому - набор и отбор самые первые технологии, которые используются в управлении персоналом в данной организации и на этом этапе совершаются основные ошибки.

Рассчитаем коэффициент выбытия кадров за первый год работы по формуле (2) в процентах:

$$K_{в1} = Ч_{в1} / Ч_{ср} \times 100 \quad (2),$$

где $K_{в1}$ – коэффициент выбывших сотрудников за первый год работы;

$Ч_{в1}$ – численность работников, выбывших за первый год работы;

$Ч_{ср}$ – среднесписочное число работников.

Из расчетов видно, что в 2013 г. коэффициент выбытия уволенных за первый год работы в 2013 г. составил 7,8%, в 2014 г.- 9%, в 2015 г.- 10.5%, при чем, данный коэффициент растет из года в год, что еще раз доказывает необходимость совершенствования набора и отбора кадров.

По уровню образования довольно хорошие показатели – подавляющее большинство работников имеет высшее профессиональное образование (рис. 4).

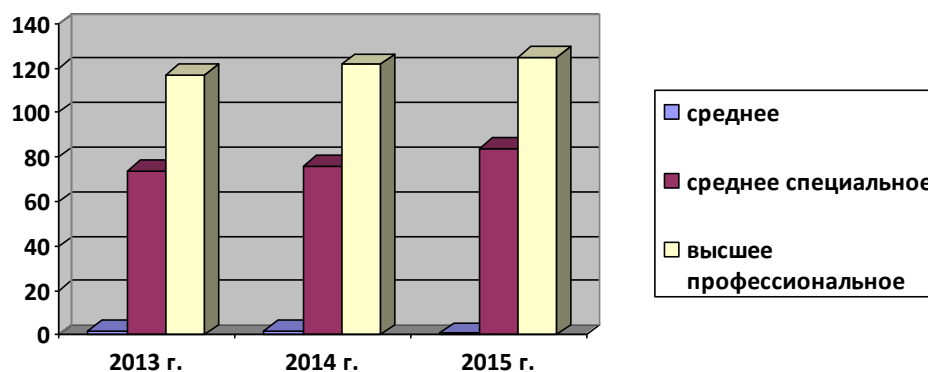


Рисунок 4 – Распределение персонала по уровню образования

Трудовые отношения в организации урегулированы действующим трудовым законодательством: Трудовым кодексом РФ. Кроме того, действия работников регламентированы распорядительными документами, такими как: Положение об оплате труда; Положение об установлении доплаты работникам; Правила внутреннего трудового распорядка.

Локальные нормативные акты, используемые в системе управления персоналом КПК «Первый»: трудовые договоры, приказы, должностные инструкции, табель учета рабочего времени и т.д.

Итак, кадровое обеспечение КПК «Первый» можно назвать скорее неудовлетворительным, не соответствующим потребностям организации. Следовательно, существуют проблемы в социальной подсистеме организации.

Основной проблемой в сфере управления персоналом КПК «Первый» является то, что работа строится бессистемно. Отсутствует тесная связь в вопросах набора, отбора, оценки, адаптации персонала со стратегией и целями развития предприятия.

В итоге можно сделать вывод, что работа с персоналом ведется лишь с частичным применением современных персонал-технологий. Система управления персоналом не структурирована.

1.3. Анализ отбора и набора персонала в КПК «Первый»

Кратко рассмотрим основные теоретические подходы к набору и отбору персонала.

В.Р. Веснин говорит о понятии «набора персонала, который состоит из двух этапов:

- 1) в результате привлечения кадров создается резерв тех, кто способен осуществлять необходимые организации функции;
- 2) по итогам отбора оставляют наиболее подходящих лиц.

Привлечение кандидатов происходит на основе поиска и вербовки как внутри организации, так и за ее пределами – в учебных заведениях, у конкурентов, через посреднические фирмы, объявления в СМИ» [15, с. 413].

Автор отмечает, что «основной задачей при наборе персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении» [56, с. 314].

Таким образом, набор персонала – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это определение и возьмем за основу в нашей работе, по которому и проведем дальнейший анализ технологии набора в КПК «Первый».

По определению В.Р. Веснина, под отбором кадров понимается «процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов из резерва с целью установления их пригодности для выполнения будущих обязанностей и выдвижения наиболее подходящих на соответствующую работу» [15, с. 414].

Автор Л. Н. Банникова пишет, что «отбор – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установить его пригодность для данной должности, рабочего места и установить совместимость интересов, мотивов претендента с интересами и культурой организации» [12, с. 46].

По определению О.Н. Аллина, «профессиональный отбор – это процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности» [4, с. 26].

Определение отбора как процедуры, или процесса встречается в литературе чаще других. Одинаково обозначенные, они вместе с тем нередко несут различную содержательную нагрузку. Например, согласно Ю. Г. Одегову и П. В. Журавлеву, «отбор – это процесс изучения кандидатов». По оценке Й. Бертхеля, «под отбором понимают процесс принятия решения, в конце которого стоят те кандидаты, которые выявились из круга кандидатов как наиболее квалифицированные». Согласно данному определению, классическая заключительная фаза любого управляемого процесса – принятие решения – здесь заменяет собой все традиционно предшествующие. Более оптимальный вывод о том, что «отбор – это процесс, в котором организация (предприятие) отбирает из списка заявителей лицо или лиц, которые наилучшим образом подходят по критериям для вакантного места, с учетом условий окружающей среды» [23, с. 17]. Последнее определение возьмем за основу и согласно ему проведем дальнейший анализ технологии отбора персонала в КПК «Первый».

Все определения показывают, что в центре отбора персонала – стремление работодателя установить пригодность возможного будущего работника. Принципиально о пригодности кандидата можно утверждать, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом.

Теперь проведем анализ отбора и набора персонала в КПК «Первый».

Последовательность технологий набора и отбора персонала в КПК «Первый» – предварительно осуществляется набор, затем отбор, поэтому в такой последовательности и проведем анализ.

Диагностика (планирование) потребности в персонале в КПК «Первый» не проводится. Вместе с тем от наличия информации о потребности в персонале зависит успешность найма. Модели компетенций должности и критерии отбора кандидатов не разрабатываются (на предприятии отсутствуют документы и информация об этом).

Процесс набора начинается тогда, когда открывается вакансия, т.е. когда сотрудник уже уволился или написал заявление об увольнении. Кадровое планирование, как мы выяснили, не проводится. Данный этап набора отсутствует. Это приводит к тому, что какой-то период времени (вплоть до двух-трех месяцев, пока вакансия открыта) обязанности уволившегося сотрудника выполняет другой. Срок существования открытой вакансии в среднем составляет 2 мес.

Набор и отбор персонала осуществляют непосредственные руководители: в случае, если требуются менеджеры-кассиры или операционисты, набор и отбор ведут территориальные менеджеры; в случае потребности в бухгалтерях – набор и отбор ведет главный бухгалтер; в случае потребности в руководителях отделов – набор и отбор ведет заместитель председателя Правления кооператива.

У перечисленных руководителей, в функции которых входит набор и отбор персонала, нет четкого описания вакантных должностей, профиля должностей, не практикуется анкета опроса рекомендателя (проверка рекомендаций вообще не проводится). Причем функция набора и отбора в их должностных инструкциях не закреплена.

Технология набора и отбора персонала в КПК «Первый» формализована лишь частично, незначительно (существует только определенная процедура отбора – обязательный этап – собеседование с кандидатом), эта процедура не регламентирована.

При этом не существует должностных регламентов и обязанностей, которые бы закрепляли этот функционал за сотрудниками. Сами процессы набора и отбора не регламентированы никакими локальными актами, т.е.

отсутствуют утвержденные процедуры. Это уже является существенным недостатком, поскольку ответственность и полномочия за такую важную функцию управления персоналом не обозначены. Это серьезным образом влияет на уровень текучести кадров.

В данной организации нет специалиста, ответственного ни за технологии набора и отбора, ни за управлением персоналом в целом.

Процедура в части набора и отбора кадров заключается в размещении объявлений о вакансии, просмотре резюме (размещенных в сети Интернет), обзвоне кандидатов, приглашении их на собеседование и непосредственно собеседование. В случае, если кандидат удовлетворяет основным требованиям, непосредственный руководитель, который проводит собеседование, принимает решение о найме конкретного кандидата.

При наборе используются как внешние источники набора (поиск ведется вне организации), так и внутренние (используются резервы самой организации). В качестве внутреннего источника набора используется информирование работающих сотрудников об открытой вакансии. Эффективность внутренних источников не подтверждена, т.к. например за последние 3 года ни один кандидат не принят посредством использования внутренних источников набора. Процент вакансий, заполненных внешними кандидатами (от общего числа вакансий) составляет 100%.

Используемые в КПК «Первый» источники набора персонала немногочисленны:

- 1) средства массовой информации: печатные издания;
- 2) сеть Интернет (базы данных резюме кандидатов и вакансий работодателей).

Кадровые (рекрутинговые) агентства к поиску персонала не привлекаются.

Как видим, количество используемых методов набора невелико, а значит, технология набора используется неэффективно.

Такой важный этап набора, как оценка эффективности используемых источников набора, отсутствует.

Можно сделать вывод, что подход КПК «Первый» к процессу набора персонала скорее традиционный, а не современный, поскольку используются в основном традиционные источники набора (СМИ), и не используются другие источники, такие как ярмарки вакансий в вузах, поиск рекомендациям и т.п.

Нормальным считается уровень текучести кадров до 5% в год, в данной компании этот показатель в два раза выше (12,4% в 2015 г.), причем уровень текучести кадров растет ежегодно на протяжении последних трех лет. Это говорит о неудовлетворительной ситуации с закрепленностью кадров в КПК «Первый», что количественно подтверждает наличие проблем в наборе и отборе персонала.

Мы на примере вакантной должности специалиста по привлечению клиентов рассчитаем стоимость затрат (издержек) предприятия на персонал за один календарный год.

Высокий уровень текучести кадров наблюдается в отделе клиентского обслуживания и отделе по развитию клиентского бизнеса, в 2015 г. уволилось 26 чел.

Таблица 4 – Перечень издержек на набор, отбор персонала

№ п/п	Перечень издержек	Единица измерения	Издержки	Сумма издержек
1	2	3	4	5
1	Час работы линейного руководителя, проводящего собеседование с кандидатом (первичное собеседование)	руб.	313	4695 (при проведении собеседований с 15 кандидатами в среднем)
2	Час работы линейного руководителя, проводящего собеседование с кандидатом (повторное собеседование)	руб.	313	4695 (при проведении собеседований с 15 кандидатами в среднем)

Продолжение табл.4

1	2	3	4	5
3	Затраты на набор персонала (размещение объявления в СМИ, сети Интернет, «бегущей строке» на телевидении)			
3.1.	сайт E1	руб.	650	650
3.2.	сайт Работа66	руб.	1250	1250
3.3.	сайт hh	руб.	3000	3000
3.4.	«бегущая строка» 2 канала на TV	руб.	6000	6000
4	Затраты на оценку персонала при отборе	руб.	160	1600 (при оценке 10 кандидатов в среднем)
5	Заработная плата новичка во время испытательного срока	руб./мес.	17000	51000
Итого стоимость издержек		руб.	77290	

Перечень издержек представлен в табл. 4. В них включены затраты на набор (привлечение кандидатов) посредством платного размещения объявлений о вакансии, затраты на оценку кандидатов во время отбора, а также заработная плата новичка на испытательном сроке – в тот период, когда новый сотрудник еще не приносит финансовой прибыли.

По данным табл. 4 можно сделать вывод о том, что потери организации от проблемы высокого уровня текучести кадров выражаются в высоких финансовых затратах (в размере 77 290 руб. на набор и отбор одного специалиста). За 2015 г. по причинам, относящимся к текучести кадров, уволилось 26 работников (следовательно, был проведен отбор 26 сотрудников), значит, издержки (финансовые потери) в 2015 г. составили 2009540 руб.

Итак, технология набора персонала в КПК «Первый» имеет недостатки, в результате имеют место негативные последствия:

- 1) нет взаимосвязи со стратегией развития организации;
- 2) персонал набирать приходится в сжатые сроки;
- 3) отсутствует возможность обеспечить предприятие нужным количеством работников требуемой квалификации в необходимые сроки.

Кроме того, не проводится анализ рынка труда, в частности, мониторинг заработных плат. Вместе с тем важно поддерживать

соответствующий ситуации на рынке труда уровень оплаты труда для того, чтобы затраты на набор и отбор не оказались напрасными.

Отбор персонала проводится на конкурсной основе. Конкурс зачастую проводится свыше двух месяцев со времени открытия вакансии, что указывает на недостатки в процессе отбора персонала.

Согласно опросу специалиста по кадрам, сроки закрытия вакансии составляют в среднем 2 мес.

Отсутствуют профили должностей. Это негативно сказывается на качестве, скорости и эффективности процесса отбора.

При отборе первоначально рассматривается резюме, присланные кандидатами после отклика на объявления, далее по отобранному резюме проводится короткое по времени (около 5 минут) телефонное интервью, в ходе которого выясняются ключевые моменты, недостающая в резюме информация. Так на этапе телефонного интервью проводится первичный отбор.

Кандидаты, прошедшие предварительный отбор, приглашаются на собеседование.

Одним из обязательных методов отбора персонала в КПК «Первый» является собеседование (неструктурированное, неформализованное). Вопросы задаются в случайном порядке, последовательность и список вопросов на каждом собеседовании разные, что не позволяет грамотно сравнивать нескольких кандидатов между собой.

При проведении собеседования зачастую проявляются следующие ошибки: интервьюер не всегда внимательно слушает кандидата (забывает некоторые его ответы, не всегда записывает свои комментарии); не всегда следит за поведением кандидата на собеседовании.

Квалификация интервьюеров для проведения отбора на низком уровне, т.к. нет соответствующей профессиональной подготовки.

В результате неэффективно проведенное собеседование приводит к потерям рабочего времени руководителей, а также увеличению затрат на

набор и отбор, увеличивается риск нанять работника, личные и профессиональные качества которого не соответствуют необходимым на данной должности.

Между тем собеседование – это главный этап отбора персонала. Ведь именно на этом этапе совершается много ошибок, мешающих правильному выбору кандидатов. Часть руководителей не считают проведение собеседования сложной задачей. Однако, неудачное интервью приводит к потерям рабочего времени руководителей и увеличению затрат на набор и отбор персонала, увеличивается риск нанять работника, личные и профессиональные качества которого не совсем или совсем не соответствуют требуемым.

Все это, по нашему мнению, снижает эффективность собеседования как этапа отбора персонала.

По окончании собеседования непосредственный руководитель принимает решение. Если кандидат по мнению руководителя подходит, то с ним подписывается трудовой договор.

Результативность и эффективность процессов набора и отбора персонала не оценивается, что также является существенным недостатком.

Информирование кандидатов, которые не прошли отбор, не проводится, что негативно сказывается на имидже компании как работодателя, ведь не прошедшие отбор претенденты остаются в неведении.

Среди методов отбора, применяемых в КПК «Первый»: анализ и оценка заявительных документов (резюме) и собеседование (слабо формализованное, неструктурированное).

В организации возрастает значение эффективного набора и отбора персонала, что связано с высоким (и постоянно растущим) уровнем текучести кадров.

Итак, существуют следующие проблемы в организации набора и отбора персонала в КПК «Первый».

Набор и отбор персонала осуществляют руководители, но ответственность за эти технологии не прописана ни в должностных инструкциях, ни в других локальных нормативных актах.

Процесс набора и отбора в целом не выстраивается на принципах взаимосвязанности с другими направлениями работы с персоналом и всех его этапов между собой, подчиненности процесса набора и отбора персонала достижению общей цели организации, соблюдении взаимовлияния и взаимодействия.

В КПК «Первый» нет регламентов по набору и отбору персонала, т.е. данные процессы не регламентированы локальными нормативными актами.

Вместе с тем отсутствие четкой, регламентированной технологии набора и отбора является одной из главных причин высокого уровня текучести кадров, поскольку кандидаты на собеседованиях оцениваются неэффективно.

В ходе наблюдения за тем, как применяются и используются технологии отбора персонала, а также посредством опроса сотрудников, нами выявлены основные проблемы в наборе и отборе персонала:

1. Процесс набора и отбора персонала не обеспечен регламентирующими документами, не систематизирован, не структурирован;
2. Набор и отбор персонала осуществляют руководители, но ответственность за эти технологии не прописана ни в должностных инструкциях, ни в других локальных нормативных актах;
3. Отсутствует работа по планированию численности персонала;
4. Отсутствует работа по анализу рынка труда, мониторингу заработных плат;
5. Нет четкого описания вакантных должностей, профиля должностей, критериев отбора;
6. Не используется структурированное собеседование;
7. Не практикуется анкета опроса рекомендателя;
8. Не выполняется проверка рекомендаций.

Все это указывает на необходимость совершенствования набора и отбора персонала в КПК «Первый». Подтверждением этому является высокий уровень текучести кадров, который, к тому же, растет на протяжении последних трех лет.

Мы наблюдаем увеличение уровня текучести кадров КПК «Первый», что связано с неэффективностью процедуры набора и отбора персонала, отсутствием научно обоснованных методов набора и отбора персонала.

Можно сделать вывод, что отсутствие регламентированного, эффективного процесса набора и отбора персонала является одной из главных причин высокого уровня текучести кадров в КПК «Первый».

Выводы по первой главе

КПК «Первый» является некоммерческой организацией добровольно объединившихся физических лиц на основе членства в целях удовлетворения финансовых потребностей членов кредитного кооператива (пайщиков).

Кадровое обеспечение КПК «Первый» можно назвать скорее неудовлетворительным, не соответствующим потребностям организации. Основной проблемой в сфере управления персоналом КПК «Первый» является то, что работа строится бессистемно. Отсутствует тесная связь в вопросах набора, отбора, оценки, адаптации персонала со стратегией и целями развития предприятия. Работа с персоналом ведется лишь с частичным применением современных персонал-технологий. Система управления персоналом не структурирована.

Набор персонала – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Под отбором персонала понимается процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установить его пригодность для данной должности, рабочего места и установить совместимость интересов, мотивов претендента с интересами и

культурой организации. Два этих процесса, набор и отбор персонала, взаимозависимы – от того, насколько эффективен был набор (т.е. обеспечен поток кандидатов нужной квалификации), зависит качество отбора. Прямая зависимость проявляется, когда при наборе допущены ошибки (например, в описании вакансии завышенные требования, в результате чего претендентов нет) – в этом случае проводить отбор нет возможности.

В ходе наблюдения за тем, как применяются и используются технологии набора и отбора персонала в КПК «Первый», а также посредством опроса сотрудников, нами выявлены основные проблемы в наборе и отборе персонала: процесс набора и отбора персонала не обеспечен регламентирующими документами, не систематизирован, не структурирован; набор и отбор персонала осуществляют руководители, но ответственность за эти технологии не прописана ни в должностных инструкциях, ни в других локальных нормативных актах; отсутствует работа по планированию численности персонала; отсутствует работа по анализу рынка труда, мониторингу заработных плат; нет четкого описания вакантных должностей, профиля должностей, критериев отбора; не используется структурированное собеседование; не практикуется анкета опроса рекомендателя; не выполняется проверка рекомендаций.

Все это указывает на необходимость совершенствования набора и отбора персонала в КПК «Первый». Подтверждением этому является высокий уровень текучести кадров, который, к тому же, растет на протяжении последних трех лет.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В КПК «ПЕРВЫЙ»

2.1. Мероприятия по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый»

Как мы выяснили, в системе управления персоналом КПК «Первый» (в технологиях набора и отбора) существует ряд проблем, среди которых: процесс набора и отбора персонала не обеспечен регламентирующими документами, не систематизирован, не структурирован; набор и отбор персонала осуществляют руководители, но ответственность за эти технологии не прописана ни в должностных инструкциях, ни в других локальных нормативных актах; отсутствует работа по планированию численности персонала; отсутствует работа по анализу рынка труда, мониторингу заработных плат; нет четкого описания вакантных должностей, профиля должностей, критериев отбора; не используется структурированное собеседование; не практикуется анкета опроса рекомендателя; не выполняется проверка рекомендаций.

Поэтому мы разработали ряд мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала в КПК «Первый», устранению выявленных проблем, для снижения высокого уровня текучести кадров и повышения эффективности деятельности организации в целом. Мероприятия (наименования работ), необходимые для этого сроки, ответственные лица по внедрению, представлены в табл. 5.

По нашему мнению, учитывая выявленные проблемы в наборе и отборе, а также растущую численность штата организации (на данный момент 210 чел.), необходимо принять на работу рекрутера, в обязанности которого будут входить набор и отбор персонала. Претендент на эту работу

должен обладать аналогичным опытом, главное в котором – опыт проведения собеседований, оценки кандидатов.

Таблица 5 – Мероприятия по совершенствованию набора и отбора персонала в КПК «Первый»

Проблема	Мероприятие (наименование работ)	Сроки	Рекомендуемое лицо в качестве ответственного за внедрение	Затраты по обеспечению внедрения
1	2	3	4	5
Процесс набора и отбора персонала не обеспечен регламентирующими документами, не систематизирован, не структурирован	Подготовка и утверждение процедуры набора и отбора. Разработать и утвердить: 1) Положение о наборе и отборе персонала, 2) должностную инструкцию рекрутера, 3) регламент проведения собеседования	Сент. 2016 г.	Оформление – специалист по кадрам. Согласование – юристконсульт. Утверждение – председатель Правления кооператива.	Затраты на канцтовары и работу оргтехники ≈ 1000 руб.
Набор и отбор персонала осуществляют руководители, но ответственность за эти технологии не прописана ни в должностных инструкциях, ни в других локальных нормативных актах	Принять на работу рекрутера, в обязанности которого будут входить набор и отбор персонала. Для этого внести соответствующие изменения в штатное расписание. В этом случае линейные руководители будут проводить интервью только с несколькими, уже прошедшими качественный отбор, претендентами.	Окт. – нояб. 2016 г.	Заместитель председателя Правления, председатель Правления кооператива. Подготовка внесения изменений в штатное расписание – специалист по кадрам. Согласование – юристконсульт.	Найм ≈ 10000 руб. (размещение объявлений о вакансии) + Зарплата 25000 руб. *12 мес. = 300000 руб. за год (ФОТ рекрутера) + 43% (налоги) = 129000 руб. ИТОГО: 439000 руб. (год)

Продолжение табл. 5

1	2	3	4	5
Набор и отбор персонала осуществляют руководители, но ответственность за эти технологии не прописана ни в должностных инструкциях, ни в других локальных нормативных актах	Описание и ответственность за набор и отбор прописать в должностной инструкции рекрутера	Сент. 2016 г.	Оформление – специалист по кадрам. Согласование – юристконсульт. Утверждение – председатель Правления кооператива.	Включено в оплачиваемое рабочее время указанных ответственных лиц
	Сделать дополнения в должностных инструкциях линейных руководителей.	Сент. 2016 г.	Оформление – специалист по кадрам. Согласование – юристконсульт. Утверждение – председатель Правления кооператива.	Включено в оплачиваемое рабочее время указанных ответственных лиц
Отсутствует работа по планированию численности персонала	Вменить в обязанности рекрутера планирование численности персонала (совместно с линейными руководителями)	Сент. 2016 г.		Включено в оплачиваемое рабочее время рекрутера
	Своевременное внесение изменений в штатное расписание.		Подготовка – специалист по кадрам. Согласование – юристконсульт. Утверждение – председатель Правления кооператива.	Включено в оплачиваемое рабочее время указанных ответственных лиц
	Обеспечение рекрутера своевременной информацией об открывающихся вакансиях		Линейные руководители	Включено в оплачиваемое рабочее время линейных руководителей
Отсутствует работа по анализу рынка труда, мониторингу заработных плат	Вменить в обязанности рекрутера проведение анализа рынка труда, мониторинга заработных плат	Сент. 2016 г.		Затраты на канцтовары и работу оргтехники ≈ 1000 руб.

Окончание табл. 5

1	2	3	4	5
Нет четкого описания вакантных должностей, профиля должностей, критериев отбора	Вменить в обязанности рекрутера подготовку описаний вакантных должностей, профилей должностей, критериев отбора, согласование их с линейными руководителями	Сент. 2016 г.		Затраты на канцтовары и работу оргтехники ≈ 500 руб.
Не используется структурированное собеседование	В обязанности рекрутера будет входить проведение структурированных формализованных собеседований с кандидатами			Включено в оплачиваемое рабочее время рекрутера
Не практикуется анкета опроса рекомендателя	Разработать и ввести в действие анкету опроса рекомендателя. Внедрение в практику проверки рекомендаций с прежних мест работы кандидатов.	Окт.-дек. 2016 г.		
Не выполняется проверка рекомендаций	В обязанности рекрутера будет входить сбор рекомендаций на финальных кандидатов с прошлых мест работы	Постоянно с окт. 2016 г.		
Дополнительно, по итогам внедрения мероприятий	Анализ эффективности внедрения мероприятий (показатели – уровень текучести кадров)	Июнь 2017 г.		
Всего:				441 500 руб.

Необходимо разработать и утвердить должностную инструкцию рекрутера, а также инструкцию по набору и отбору персонала, тем самым обеспечив этот процесс регламентирующей документацией, систематизировать и структурировать.

В обязанности рекрутера будет входить:

- 1) планирование численности персонала (совместно с линейными руководителями);
- 2) анализ рынка труда, мониторинг заработных плат;
- 3) набор персонала:
 - сбор заявок от линейных руководителей на отбор;
 - подготовка описаний вакантных должностей, профилей должностей, критериев отбора, согласование их с линейными руководителями;
 - выбор источников набора (внешние, внутренние)
- 4) отбор персонала:
 - выбор методов отбора;
 - проведение структурированных формализованных собеседований с кандидатами;
 - представление линейным руководителям отчетов на финальных кандидатов;
 - определение кандидата, прошедшего отбор;
 - проверка рекомендаций на финального кандидата с прошлых мест работы.

Стоит отметить, что найм в организацию опытного рекрутера гораздо менее затратно (по финансовым и временным затратам) по сравнению с обучением всех линейных руководителей отбору и проведению собеседований.

Заработная плата рекрутера будет составлять 25 000 руб. в месяц (в нынешних условиях это вполне конкурентоспособный уровень зарплаты специалиста требуемого уровня квалификации).

Разработка требований к персоналу должна производиться на основании стратегии развития организации, штатного расписания, текущего и перспективного анализом требований к должностям и рабочим местам. Определение требований к персоналу предусматривает формирование его качественных характеристик.

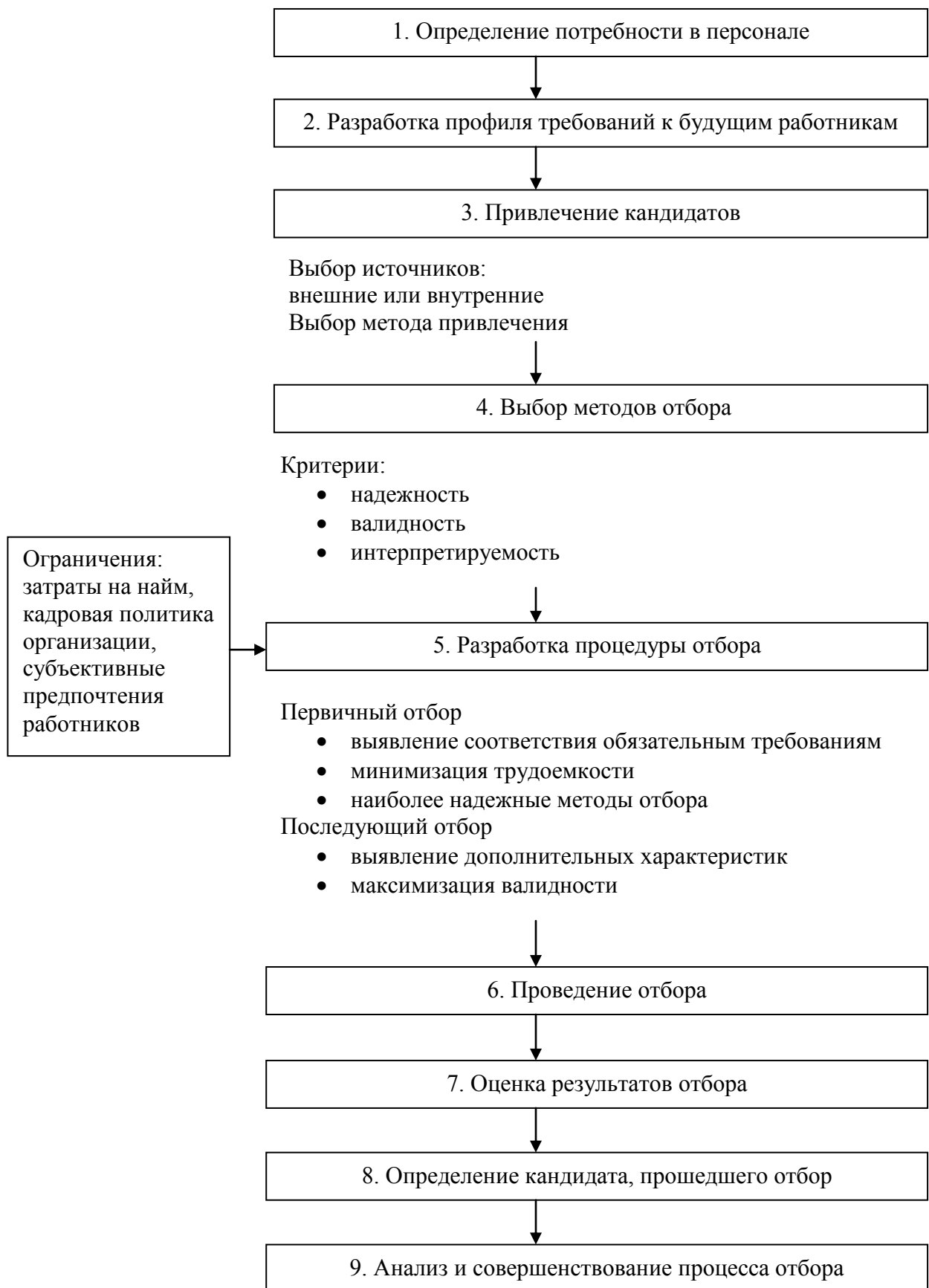


Рисунок 5 – Процесс набора и отбора персонала

На рис. 5 представлена предлагаемая схема процедур набора и отбора персонала в КПК «Первый». Предлагается наиболее типичная схема этапов собеседования: рекрутер, линейный менеджер (руководитель).

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации. Должно проводиться планирование численности персонала.

По итогам этапа планирования численности и составления плана закрытия вакансий необходимо отслеживать своевременность внесения изменений в штатное расписание и актуальность заполнения вакансий. При принятии решения о заполнении вакансии необходимо организовать условия для начала конкурса, а именно: заполнение руководителем заявки на заполнение вакансии с описанием должности и требований для кандидатов, сопоставление с должностной инструкцией, уточнение критериев отбора.

Анализ потребности в персонале проводить в следующем порядке:

- 1) проведение опроса менеджеров с целью определения потребности в дополнительной численности, в т.ч. анализ причин невыполнения плановых показателей (на основе разработанной заявки);
- 2) анализ собранных заявок на предмет соответствия целям и задачам организации, перспективным планам филиала; корректировка потребности совместно с руководителями;
- 3) определение квалификации персонала, требуемого в планируемый период;
- 4) формирование перечня вакансий и ответственного за отбор персонала;
- 5) формирование графика работы.

Отбор персонала должен осуществляться из наиболее подходящих кандидатов существующего резерва, созданного в ходе набора.

Таким образом, технология процессов набора и отбора персонала будет состоять из нескольких этапов: диагностика (планирование) потребности в

персонале; разработка модели компетенций должности; выбор источников привлечения кандидатов; первичный отбор кандидатов; вторичный отбор кандидатов: анкетирование, изучение и проверка документов; собеседования с рекрутером, в линейном, функциональном подразделении.

Диаграмма Ганта (табл. 6) представляет собой отрезки (графические плашки), размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует отдельной задаче (мероприятию).

Таблица 6 – Диаграмма Ганта выполнения мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала в КПК «Первый»

№ п/п	Мероприятие (наименование работ)	Месяцы исполнения									
		IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI
1	Разработать и утвердить регламентирующие документы										
2	Ответственность прописать в должн. инструкции рекрутера										
3	Сделать дополнения в должностных инструкциях линейных руководителей										
4	Вменить в обязанности рекрутера планирование численности персонала										
5	Вменить в обязанности рекрутера проведение анализа рынка труда										
6	Вменить в обязанности рекрутера подготовку описаний вакансий										
7	Принять на работу рекрутера										
8	Разработать и ввести в действие анкету опроса рекомендателя										
9	Внедрение проверки рекомендаций с прежних мест работы кандидатов										
10	В обязанности рекрутера – сбор рекомендаций на кандидатов										
11	Провести анализ эффективности внедрения мероприятий										

Как видим, внедрение мероприятий рассчитано на срок 10 месяцев с сентября 2016 г. по июнь 2017 г.

Итак, нами предложены мероприятия по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый», связанные и с регламентированием этих процессов, и с документационным сопровождением, и с кадровым обеспечением (введение новой должности – найм в организацию рекрутера).

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый»

Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом, мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативной документации в системе управления персоналом.

Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия.

Согласно ст. 5 Трудового кодекса РФ регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ, федеральными конституционными законами осуществляется трудовым законодательством (включая законодательство об охране труда) и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права: настоящим кодексом; иными федеральными законами; Указом Президента РФ; Постановлениями Правительства РФ и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти; конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ; актами органов местного самоуправления и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Учитывая важность набора и отбора персонала, необходимо ознакомиться с нормативно-правовыми актами, обеспечивающими эти процессы.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый» состоит из нормативно-правовых актов федерального, регионального и локального уровней, перечень которых представлен на рис. 6.

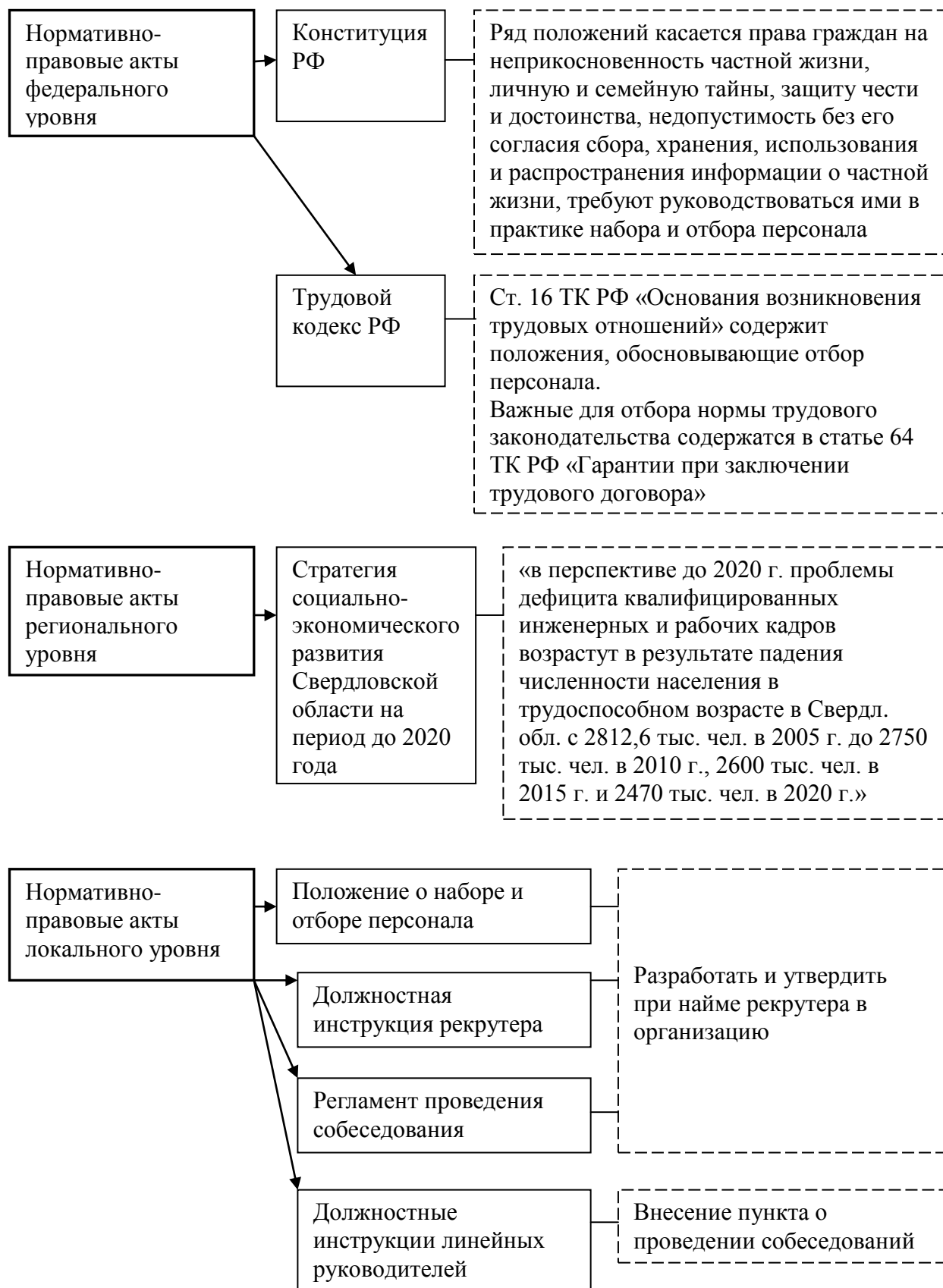


Рисунок 6 – Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый»

При наборе персонала важно учитывать принцип защиты и ограничения доступа к сведениям о личностных качествах гражданина. Этого принципа нет в Конституции РФ, однако ряд ее положений, которые касаются права граждан на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайны, защиту чести и достоинства, недопустимость без его согласия сбора, хранения, использования и распространения информации о частной жизни, требуют руководствоваться ими в практике набора и отбора персонала.

Особенно важно в организации отбора персонала учитывать положение Конституции РФ, которое говорит, что «никто не может быть без добровольного согласия подвергнут медицинским, научным или иным опытам». Для практики отбора и найма это положение означает, что только при добровольном согласии гражданина можно использовать незапрещенные процедуры оценки (например, тестирование) его личностных, профессиональных и иных качеств.

Основным нормативным документом, регулирующим отношения в трудовой сфере, является Трудовой кодекс РФ (ТК РФ). Трудовой кодекс определяет основы трудового законодательства, основными задачами которого являются создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений. Основаниям возникновения трудовых отношений посвящена статьи 16, 17, 18 ТК РФ.

Ст. 16 ТК РФ «Основания возникновения трудовых отношений» содержит следующие положения, обосновывающие отбор персонала: трудовые отношения возникают на основании трудового договора в результате: избрания на должность, избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности, назначения на должность или утверждения в должности.

Кроме того, согласно статье 63 заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста 16 лет.

Важные для отбора персонала нормы трудового законодательства содержатся в статье 64 ТК РФ «Гарантии при заключении трудового договора». Согласно положениям статьи запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора. Какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при заключении трудового договора в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства (в том числе наличия или отсутствия регистрации по месту жительства или пребывания), а также других обстоятельств, не связанными с деловыми качествами работников, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом. Запрещается отказывать в заключении трудового договора женщинам по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей. По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме. Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в суд.

Испытанию при приеме на работу посвящена глава 70 ТК РФ, результату испытания при приеме на работу – глава 71.

Все указанные положения данных статей ТК РФ влияют на процесс отбора персонала в организации.

На региональном уровне основными нормативными документами являются:

– Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 г., согласно которой «в перспективе до 2020 г. проблемы дефицита квалифицированных инженерных и рабочих кадров возрастут в результате падения численности населения в трудоспособном

возрасте в Свердловской области с 2812,6 тыс. чел. в 2005 г. до 2750 тыс. чел. в 2010 г., 2600 тыс. чел. в 2015 г. и 2470 тыс. чел. в 2020 г.»;

– схема развития и размещения производительных сил Свердловской области на период до 2015 г.

Локальные нормативно-правовые акты по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый» представим в табл. 7.

Таблица 7 – Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый»

Мероприятие	Нормативно-правовой акт
Подготовка и утверждение процедуры набора и отбора	Положение о наборе и отборе персонала, Должностная инструкция рекрутера, Регламент проведения собеседования
Принять на работу рекрутера, в обязанности которого будут входить набор и отбор персонала	Приказ о внесении изменений в штатное расписание
Описание и ответственность за набор и отбор прописать в должностной инструкции рекрутера	Должностная инструкция рекрутера
Сделать дополнения в должностных инструкциях линейных руководителей	Дополнения в должностных инструкциях линейных руководителей
Внести в обязанности рекрутера планирование численности персонала	Должностная инструкция рекрутера
Внести в обязанности рекрутера проведение анализа рынка труда, мониторинга заработных плат	Должностная инструкция рекрутера
Внести в обязанности рекрутера подготовку описаний вакантных должностей, профилей должностей, критериев отбора, согласование их с линейными руководителями	Должностная инструкция рекрутера
В обязанности рекрутера будет входить проведение структурированных формализованных собеседований с кандидатами	Должностная инструкция рекрутера
Разработать и ввести в действие анкету опроса рекомендателя	Анкета опроса рекомендателя
В обязанности рекрутера будет входить сбор рекомендаций на финальных кандидатов с прошлых мест работы	Должностная инструкция рекрутера
Анализ эффективности внедрения мероприятий (показатели – уровень текучести кадров)	Аналитическая справка

Локальные нормативно-правовые акты относятся к категории подзаконных источников права, стоящих на низшем уровне юридической иерархии. Они имеют ограниченную сферу действия (пределами данной организации) и не должны противоречить законам и другим подзаконным актам.

К локальным нормативно-правовым актам, регулирующим вопросы набора и отбора персонала, относятся коллективный договор, трудовой договор, Положение о кадровой политике, Положение о кадровом резерве, Положение об отборе персонала.

В организации должно быть разработано Положение о кадровой политике, в котором в общих чертах должны быть описаны требования к принципам отбора, а также Положение о наборе и отборе персонала, в котором уже более детально прописывается процедура отбора. Кроме того, могут быть разработаны методические указания по проведению отбора.

Нами разработаны проекты следующих локальных нормативно-правовых актов:

- 1) Положение о наборе и отборе персонала (Приложение 1);
- 2) Должностная инструкция рекрутера (Приложение 2);
- 3) Регламент проведения собеседования (Приложение 3).

Необходимо (предложено нами) согласование и подготовка к утверждению общего пакета документов, регламентирующих набор и отбор персонала. Эта работа особенно важна, т.к. документы призваны задать те рамочные условия, в которые затем и будет укладываться процедура набора и отбора персонала.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый»

Затраты на внедрение мероприятий, которые в том числе позволят снизить уровень текучести кадров, существенно меньше, чем потери от

текучести кадров, что также доказывает экономическую эффективность мероприятий.

В случае, если на предприятии будут внедрены мероприятия по совершенствованию набора и отбора персонала, уровень текучести кадров снизится за счет повышения закрепляемости кадров, что позволит снизить затраты на персонал. В случае, если по результатам мероприятий уровень текучести снизится на 30%, экономический эффект от внедрения мероприятий в первый год составит 161362 руб.:

$2009540 \text{ руб. (издержки на набор, отбор)} / 30\% \text{ (снижение текучести на } 30\%) = 602862 \text{ руб.} - 441500 \text{ руб. (затраты на мероприятия)} = 161362 \text{ руб.}$

Во второй год реализации мероприятий экономический эффект составит $602862 \text{ руб.} - 429000 \text{ руб. (ФОТ рекрутера)} = 173862 \text{ руб.}$ (рис. 7).

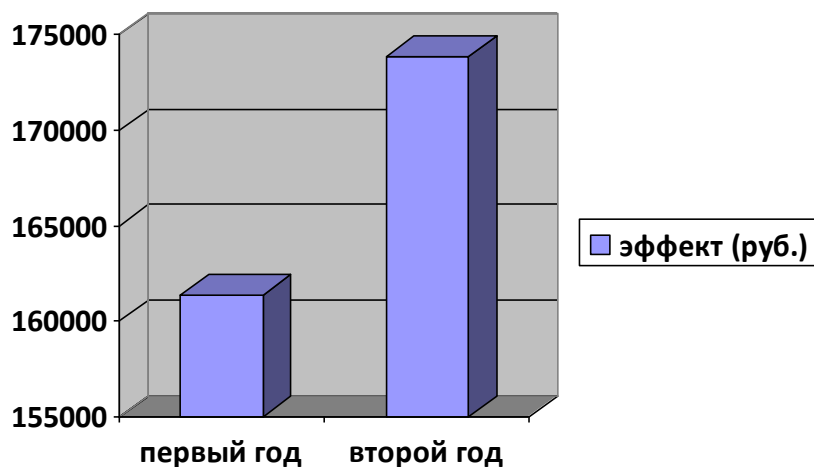


Рисунок 7 – Экономический эффект после внедрения мероприятий

Затраты на набор и отбор до и после внедрения мероприятий наглядно представлены на диаграмме (рис. 8).

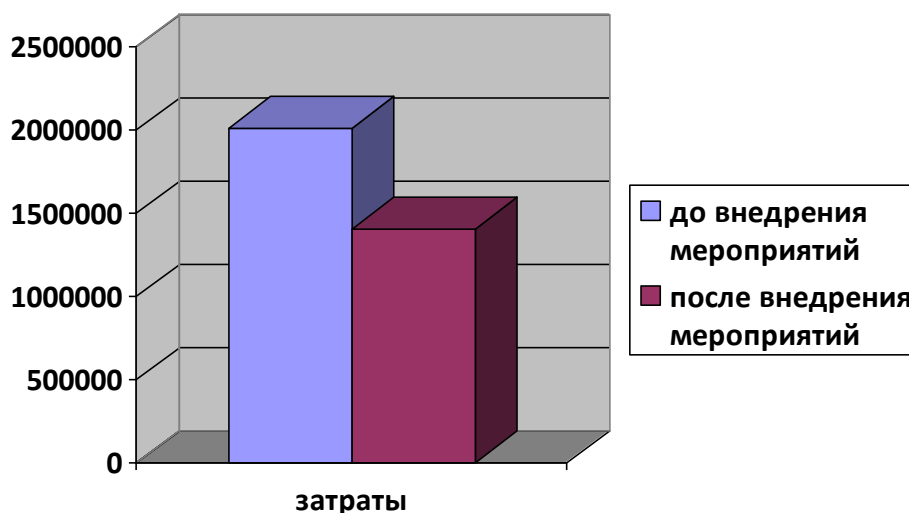


Рисунок 8 – Затраты на набор и отбор персонала до и после внедрения мероприятий

Следовательно, совершенствование набора и отбора персонала в КПК «Первый» позволит снизить издержки предприятия на персонал.

Кроме того, экономический эффект будет выражаться в сокращении объема управленческих работ за счет экономии непосредственно рабочего времени, которое тратится на набор и отбор новых сотрудников (размещение объявлений, просмотр резюме, звонки кандидатам, проведение собеседований, принятие решений по кандидатам и т.д.).

Все это указывает на целесообразность и экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Среди планируемых результатов совершенствования набора и отбора персонала в КПК «Первый» можно отметить:

- 1) обеспеченность процесса набора и отбора персонала регламентирующими документами;
- 2) кадровое обеспечение стратегического развития организации за счет возможности обеспечить предприятие нужным количеством работников требуемой квалификации;

3) снижение затрат на набор персонала за счет использования наиболее эффективных, действенных источников набора;

4) повышение эффективности оценки кандидатов за счет проведения структурированного собеседования;

5) повышение эффективности и качества отбора персонала, уменьшение сроков закрытия вакансий за счет наличия подробного описания должности;

6) уменьшение ошибок в оценке кандидатов за счет сокращения времени принятия решения.

Экономическая эффективность, несмотря на высокую значимость для теории и практики управления, требует дополнительной социальной составляющей.

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

В нашем случае на социальную эффективность будут указывать следующие показатели:

1) улучшение социально-психологического климата за счет отбора наиболее подходящих кандидатов и обеспечения соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;

2) снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки за счет уменьшения уровня текучести кадров (увольнение работника всякий раз обостряет проблему выполнения его обязанностей другими работниками);

3) удовлетворенность работников своим трудом также за счет уменьшения ошибок при грамотном отборе. Наиболее полное использование потенциала работников организации;

4) уменьшение напряженности, интенсивности труда, улучшение рациональности режимов труда и отдыха (в т.ч. работников, занимающихся набором и отбором);

5) улучшение уровня автоматизации труда за счет использования разработанных положений, регламентов;

б) обеспечение стабильности персонала.

Среди показателей эффективности, отражающих непосредственные результаты управленческого труда, которые будут достигнуты в результате внедрения предложенных мероприятий:

– повышение производительности труда отдельных категорий работников (в чьи функции входит набор и отбор персонала, проведение собеседований);

– оперативность принятия решений;

– экономичность отдельных решений и решений аппарата управления в целом;

– повышение качества управленческих решений.

Позитивные социальные последствия реализации программы адаптации предположительно будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, имиджа работодателя и пр.).

Все эти показатели социальной эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

Для потенциального сотрудника важен привлекательный образ компании, как работодателя. Такой образ является результатом грамотной политики компании в отношении персонала. Это не только «белая» заработная плата, но и рыночный уровень оплаты труда, реально работающая система продвижения персонала и конкретные случаи карьерного роста.

Важную роль в поддержании кадровой политики играет менеджмент компании. Становясь членом команды, каждый сотрудник, в первую очередь

ориентируется на своего непосредственного руководителя не только в том, что касается его обязанностей, но и в отношении официальных и неофициальных правил корпоративного поведения, общения с коллегами и клиентами. Для эффективной работы менеджер должен поддерживать тесные связи с линейными руководителями. Именно непосредственный руководитель оценивает работу сотрудника, дает ему обратную связь, мотивирует его.

При существующем дефиците персонала на рынке труда способность максимально точно оценить потенциал и будущую эффективность работы кандидатов на этапе отбора, а также управленческий потенциал сотрудников, претендующих на руководящие позиции в компании, – стала ключевой. И чем более точная и комплексная оценка будет проведена, тем выше будет эффективность работы и конкурентоспособность организации. Это также подтверждает эффективность предложенных мероприятий.

Выводы по второй главе

Нами предложены мероприятия по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый», связанные и с регламентированием этих процессов, и с документационным сопровождением, и с кадровым обеспечением (введение новой должности – найм в организацию рекрутера).

Внедрение мероприятий рассчитано на срок 10 месяцев с сентября 2016 г. по июнь 2017 г.

Нами разработаны проекты следующих локальных нормативно-правовых актов: Положение о наборе и отборе персонала; должностная инструкция рекрутера; Регламент проведения собеседования.

Экономический эффект от внедрения мероприятий в первый год составит 161362 руб. Во второй год реализации мероприятий экономический эффект составит 173862 руб., что подтверждает целесообразность и

экономическую эффективность внедрения разработанных нами мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый».

На социальную эффективность будут указывать следующие показатели: улучшение социально-психологического климата за счет отбора наиболее подходящих кандидатов; снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки за счет уменьшения уровня текучести кадров (увольнение работника всякий раз обостряет проблему выполнения его обязанностей другими работниками); удовлетворенность работников своим трудом также за счет уменьшения ошибок при грамотном отборе; уменьшение напряженности, интенсивности труда, улучшение рациональности режимов труда и отдыха (в т.ч. работников, занимающихся набором и отбором); улучшение уровня автоматизации труда за счет использования разработанных положений, регламентов и др.

Показатели социально-экономической эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью набора и отбора персонала. Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Нами изучены теоретические основы набора и отбора персонала. Набор персонала – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Под отбором персонала понимается процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установить его пригодность для данной должности, рабочего места и установить совместимость интересов, мотивов претендента с интересами и культурой организации.

Два этих процесса, набор и отбор персонала, взаимозависимы – от того, насколько эффективен был набор (т.е. обеспечен поток кандидатов нужной квалификации), зависит качество отбора. Прямая зависимость проявляется, когда при наборе допущены ошибки (например, в описании вакансии завышенные требования, в результате чего претендентов нет) – в этом случае проводить отбор нет возможности. Практическая ценность методов отбора напрямую зависит от показателя «вариативность пула претендентов», поскольку будущих сотрудников работодателю приходится выбирать из этих людей. Поэтому важно уделять достаточно внимания эффективности каждого из этих процессов.

Представим результаты практического исследования.

Охарактеризована деятельность компании. КПК «Первый» является некоммерческой организацией добровольно объединившихся физических лиц на основе членства в целях удовлетворения финансовых потребностей членов кредитного кооператива (пайщиков).

Нами описана система управления персоналом в КПК «Первый». В результате выявлено, что кадровое обеспечение КПК «Первый» можно назвать скорее неудовлетворительным, не соответствующим потребностям организации. Следовательно, существуют проблемы в социальной подсистеме организации. Основной проблемой в сфере управления персоналом КПК «Первый» является то, что работа строится бессистемно. Отсутствует тесная связь в вопросах набора, отбора, оценки, адаптации персонала со стратегией и целями развития предприятия. Работа с персоналом ведется лишь с частичным применением современных персонал-технологий. Система управления персоналом не структурирована.

Нами проанализированы набор и отбор персонала в КПК «Первый». В результате выявлено, что в КПК «Первый» нет регламентов по набору и отбору персонала, т.е. данные процессы не регламентированы локальными нормативными актами.

Нами выявлены основные проблемы: процесс набора и отбора персонала не обеспечен регламентирующими документами, не систематизирован, не структурирован; набор и отбор персонала осуществляют руководители, но ответственность за эти технологии не прописана ни в должностных инструкциях, ни в других локальных нормативных актах; отсутствует работа по планированию численности персонала; отсутствует работа по анализу рынка труда, мониторингу заработных плат; нет четкого описания вакантных должностей, профиля должностей, критериев отбора; не используется структурированное собеседование; не практикуется анкета опроса рекомендателя; не выполняется проверка рекомендаций.

Все это указывает на необходимость совершенствования набора и отбора персонала в КПК «Первый». Подтверждением этому является высокий уровень текучести кадров, который, к тому же, растет на протяжении последних трех лет.

Мы разработали план мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала в КПК «Первый». В нем нами предложены мероприятия по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый», связанные и с регламентированием этих процессов, и с документационным сопровождением, и с кадровым обеспечением (введение новой должности – найм в организацию рекрутера).

В частности, необходимо принять на работу рекрутера, в обязанности которого будут входить набор и отбор персонала (в этом случае линейные руководители будут проводить интервью только с несколькими, уже прошедшими качественный отбор, претендентами). Кроме того, нужно описание и ответственность за набор и отбор прописать в должностной инструкции рекрутера; вменить в обязанности рекрутера планирование численности персонала (совместно с линейными руководителями), проведение анализа рынка труда, мониторинга заработных плат, подготовку описаний вакантных должностей, профилей должностей, критериев отбора, согласование их с линейными руководителями. В обязанности рекрутера будет также входить проведение структурированных формализованных собеседований с кандидатами, сбор рекомендаций на финальных кандидатов с прошлых мест работы. По итогам необходимо провести анализ эффективности внедрения мероприятий (ключевым показателем будет уровень текучести кадров – его изменение) и др.

Внедрение мероприятий рассчитано на срок 10 месяцев с сентября 2016 г. по июнь 2017 г.

Мы определили нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала в КПК «Первый».

Нами разработаны проекты следующих локальных нормативно-правовых актов: Положение о наборе и отборе персонала; должностная инструкция рекрутера; Регламент проведения собеседования. Необходимо согласование и подготовка к утверждению общего пакета документов, регламентирующих набор и отбор персонала. Эта работа особенно важна, т.к. документы призваны задать те рамочные условия, в которые затем и будет укладываться процедура набора и отбора персонала.

Экономический эффект от внедрения мероприятий в первый год составит 161362 руб. Во второй год реализации мероприятий экономический эффект составит 173862 руб., что подтверждает целесообразность и экономическую эффективность внедрения разработанных нами мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в КПК «Первый».

На социальную эффективность мероприятий будут указывать следующие показатели: улучшение социально-психологического климата за счет отбора наиболее подходящих кандидатов; снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки за счет уменьшения уровня текучести кадров (увольнение работника всякий раз обостряет проблему выполнения его обязанностей другими работниками); удовлетворенность работников своим трудом также за счет уменьшения ошибок при грамотном отборе; уменьшение напряженности, интенсивности труда, улучшение рациональности режимов труда и отдыха (в т.ч. работников, занимающихся набором и отбором); улучшение уровня автоматизации труда за счет использования разработанных положений, регламентов и др.

Показатели социально-экономической эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

В дальнейшем, в перспективе, по нашему мнению, необходима работа по совершенствованию процесса адаптации персонала в КПК «Первый».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – 248 с.
2. Ананьев, А. Н. Политика доходов и заработной платы [Текст]: Учебник / А. Н. Ананьев, Ю. Д. Ананьева, В. Н. Барышев. – М.: Юристъ, 2014. – 456 с.
3. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст]: Учебник / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 368 с.
4. Анисимов, В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст] / В. М. Анисимов. – М.: «Экономика», 2014. – 704 с.
5. Апенько, С. Н. Методология, теория и практика оценки персонала в современных условиях [Текст]: Монография / С. Н. Апенько. – М.: Информ-Знание, 2015. – 564 с.
6. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 328 с.
7. Армстронг-Смит, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг-Смит. – М.: Питер, 2014. – 831 с.
8. Аширов, Д. А. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Д. А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2013. – 360 с.
9. Банникова, Л. Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л. Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
10. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 364 с.
11. Бизюкова, И. В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: Учебное пособие / И. В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2015. – 287 с.

12. Веснин, В. Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В. Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 504 с.
13. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / О. И. Волков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 519 с.
14. Гиляровская, Л. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Л. Т. Гиляровская. – М.: Проспект, 2015. – 360 с.
15. Глазов, М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст]: Учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2014. – 251 с.
16. Годовая финансовая отчетность КПК «Первый» за 2014 год [Текст]
17. Годовая финансовая отчетность КПК «Первый» за 2015 год [Текст]
18. Горфинкель, В. Я. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / В. Я. Горфинкель. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 367 с.
19. Гражданский кодекс Российской Федерации от 26.01.1996 № 14-ФЗ (в ред. от 29.06.2015 г.) [Текст] / Российская газета от 06.02.1996 г.
20. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст] / И. Б. Дуракова. – М.: Центр, 2015. – 416 с.
21. Егоршин, А. П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
22. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст] / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 160 с.
23. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст]: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2014. – 416 с.

24. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 301 с.
25. Купер, Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки [Текст] / Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2015. – 156 с.
26. Купер, Д. Психология в отборе персонала [Текст] / Д. Купер, И. Т. Робертсон. – СПб.: Питер, 2015. – 240 с.
27. Литвинцева, Н. А. Психологические аспекты подбора и проверка персонала [Текст] / Н. А. Литвинцева. – М.: «Интел-Синтез», 2014. – 400 с.
28. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е. В. Маслов. – М.: Дело, 2014. – 312 с.
29. Морнель, П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала [Текст] / П. Морнель. – М.: Национальный космический банк, 2015. – 247 с.
30. Никонова, Т. В. Управленческий аудит: персонал [Текст] / Т. В. Никонова, С. А. Сухарев, Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2014. – 224 с.
31. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: Методологический подход [Текст]: Учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 752 с.
32. Отчет Наблюдательного Совета КПК «Первый» за 2015 год [Текст]
33. Отчет о произведенной аудиторской проверке финансово-хозяйственной деятельности КПК «Первый» в 2015 году [Текст]
34. Отчет об исполнении сметы доходов и расходов КПК «Первый» за 2015 год [Текст]

35. Отчет Председателя Правления КПК «Первый» об осуществлении кооперативом операций финансовой взаимопомощи в 2015 году [Текст]
36. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология [Текст]: Учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб.: Изд-во «Речь», 2013. – 298 с.
37. Раицкий, К. А. Экономика организации (предприятия) [Текст]: Учебник / К. А. Раицкий. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 1010 с.
38. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: Учебник / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
39. Смета расходов и доходов КПК «Первый» на 2016 год [Текст]
40. Томилов, В. В. Маркетинг рабочей силы [Текст] / В. В. Томилов, Л. Н. Семеркова. – СПб.: Изд. СПбУЭФ, 2015. – 84 с.
41. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.
42. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
43. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
44. Устав КПК «Первый» от 08.05.2009 г. [Текст]
45. Федеральный закон Российской Федерации от 18.07.2009 г. № 190-ФЗ (в ред. от 13.07.2015 г.) «О кредитной кооперации» [Текст] / Российская газета № 136 от 24.07.2009 г.
46. Франчук, В. И. Основы общей теории социального управления [Текст] / В. И. Франчук. – М.: Изд-во Ин-та организационных систем, 2014. – 180 с.
47. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст] / В. Е. Хруцкий. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 222 с.

48. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2009. – 310 с.

49. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 368 с.

50. Экономика труда [Текст]: Учебник / Под ред. проф. П. Э. Шлендера и проф. Ю. П. Кокина. – М.: Юристъ, 2011. – 592 с.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Стратегия управления персоналом	разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 212
Наем на работу	ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 314
Рекрутинг (рекрутмент)	деятельность по подбору кадров	Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 235
Рекрутер	в широком понимании специалист, занимающийся подбором кадров	Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 235
Executive Search	дословно «поиск руководителей». В русском языке пока нет общепринятого эквивалента термину, часто говорят о «прямом», «целевом» или «целенаправленном» поиске и подборе руководящих кадров. Executive Search также употребляется для обозначения метода поиска и разновидности самой услуги по подбору управленческих кадров, в отличие от традиционного рекрутмента	Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 224
Отбор	процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установить его пригодность для данной должности, рабочего места и установить совместимость интересов, мотивов претендента с интересами и культурой организации	Банникова, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2015. – С. 46
Отбор кадров	процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов	Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р.

	из резерва с целью установления их пригодности для выполнения будущих обязанностей и выдвижения наиболее подходящих на соответствующую работу	Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – С. 414
Профессиональный отбор	процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности	Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 26
Подбор и расстановка персонала	Рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 334
Источники привлечения персонала	способы набора, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы	Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – С. 420
Деловая оценка персонала	целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 342
Конкурс при приеме на работу	кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности	Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – С. 421
Оценка кандидатов при приеме на работу	специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы	Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – С. 423
Стресс-интервью	опрос, при котором интервьюер намеренно создает обстановку нервозности и смущает поступающего на работу	Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 237
Подготовленность	наличие у специалиста личностных качеств, теоретических знаний,	Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса.

	практических навыков и умений, позволяющих в любое время успешно выполнять стоящие перед ним задачи и функциональные обязанности	Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 232
Профессиональная пригодность	соответствие личностных качеств кандидата требованиям профессиограммы, его способность овладеть данной профессиональной деятельностью	Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 233
Профессионально важные качества	характеристики человека, которые необходимо учитывать при приеме на работу и расстановке кадров: – психофизиологические свойства работника как индивида; – социально приобретенные качества; – интеллект и умственные способности; – профессиональные знания, навыки и умения; – некоторые ментальные характеристики	Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 237
Компетенция	совокупность полномочий, которыми обладают или должны обладать определенные подразделения организации и отдельные лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям	Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 226
Способности	психическое свойство личности, проявляющееся в соответствии психофизиологических, психических особенностей человека требованиям, предъявляемым к нему одним или несколькими видами деятельности, что дает ему возможность более быстро и качественно овладеть ими	Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 236
Адаптация	взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 358
Социализация	усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 351

Проект Положения о наборе и отборе персонала КПК «Первый»

1. Общие положения

1. Положение о наборе и отборе персонала (далее – Положение) устанавливает основные принципы и правила, регулирующие порядок набора и отбора кандидатов для работы в КПК «Первый» (далее Компании) на вакантные должности.

2. Правовой основой Положения является трудовое законодательство Российской Федерации.

3. Настоящее Положение является частью политики Компании в сфере управления персоналом.

4. Конкурсный отбор проводится с целью обеспечения соответствия кадрового потенциала стратегическим задачам Компании.

5. Настоящее Положение распространяется на все случаи приема на работу в Компанию на конкурсной основе.

6. Функции управления процедурой набора (привлечения кандидатов) и конкурсного отбора кандидатов на замещение вакантных должностей возлагаются на рекрутера.

2. Процедура конкурсного отбора

1. Конкурс на замещение вакантных должностей в Компании проводится на основании заявки руководителя соответствующего структурного подразделения.

2. Общие требования к кандидатам на замещение вакантных должностей Компании: наличие профессионального стажа, соответствующего должности; образование, квалификация; наличие определенных профессиональных навыков; соответствующие должности личностные качества.

3. Конкретные требования к кандидатам разрабатываются и утверждаются для каждой должности.

4. Этапы проведения отбора:

Подача руководителем структурного подразделения заявки на проведение отбора рекрутеру.

Информирование рекрутером потенциальных кандидатов из базы данных о возможности участия в конкурсе.

Прием и первичное рассмотрение рекрутером анкет или резюме кандидатов.

Предоставление кандидатам необходимой информации о характере и специфике работы, режиме труда, другой необходимой информации.

Проведение конкурсных мероприятий на замещение вакантной должности (собеседования).

Оценка результатов проведенных конкурсных мероприятий.

Представление заключения линейному руководителю для принятия им окончательного решения о приеме на работу.

5. Порядок проведения отбора:

1. Вакантной должностью признается не замещаемая сотрудником Компании должность, предусмотренная в штатном расписании.

2. Право на участие в отборе на замещение вакантной должности имеют граждане РФ не моложе 16 лет.

3. При проведении конкурса кандидатам гарантируется равенство прав в соответствии с Конституцией РФ и федеральными законами.

4. В конкурсе вправе участвовать как любой работник Компании, независимо от того, какую должность он занимает в момент его проведения, так и внешние кандидаты.

5. Не допускаются к участию в конкурсе кандидаты в случае: признания его недееспособным или ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу; представления ложных сведений или неполного представления требуемых в установленной форме документа (анкеты) персональных данных; в иных случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

6. При выявлении соответствующих случаев после проведения конкурса комиссия принимает решение об отмене результатов конкурса в отношении данного кандидата.

7. Информация о конкурсе на замещение вакантных должностей размещается: на доске объявлений в Компании; на сайте компании; в центре занятости; в специализированных СМИ (на усмотрение), на специализированных сайтах (на усмотрение), в кадровых агентствах (на усмотрение).

8. Лица, желающие участвовать в конкурсе, предоставляют специалисту по кадрам: документ, удостоверяющий личность (оригинал); заполненную анкету установленной формы или резюме, медицинские справки о состоянии здоровья в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, ксерокопию трудовой книжки, ксерокопии документов об образовании, квалификации, характеристики (при наличии), рекомендации с последнего места работы, любые другие документы, которые, могут характеризовать его профессиональные и личные качества.

9. Допускается отклонение кандидатур на этапе рассмотрения документов при несоответствии образования, квалификации и опыта работы кандидата требованиям к работнику по должности.

10. Рекрутер имеет право использовать различные методы сбора информации о кандидатах и методы оценки их профессиональных, деловых и личностных качеств – изучение документов, собеседование, анкетирование, выполнение специальных заданий, проведение деловых игр, связанных с будущей работой, сбор рекомендаций и другие методы.

11. Оценка деловых, профессиональных и личностных качеств кандидатов может проводиться как с использованием количественных, так и качественных методов оценки.

12. Решение рекрутера носит рекомендательный характер. Окончательное решение о приеме кандидата на работу или об отклонении предложенной рекрутером кандидатуры принимает директор Компании, как работодатель.

14. Для прошедших конкурсный отбор и принимаемых на работу новых сотрудников из числа внешних кандидатов устанавливается испытательный срок в соответствии с трудовым законодательством РФ.

15. Рекрутер неразглашение персональной информации о кандидатах, полученной в процессе конкурсного отбора.

Проект должностной инструкции рекрутера КПК «Первый»

I. Общие положения

1.1. Данная должностная инструкция устанавливает права, ответственность и должностные обязанности рекрутера КПК «Первый» (далее – «предприятие»).

1.2. Рекрутер относится к категории специалистов.

1.3. Лицо, назначаемое на должность рекрутера должно иметь профессиональное образование, опыт кадровой работы не менее 1 года.

1.4. Назначение на должность рекрутера и освобождение от неё осуществляется на основании приказа Председателя Правления кооператива.

1.5. Подчиняется рекрутер непосредственно Заместителю председателя Правления кооператива.

1.6. Если рекрутер отсутствует, то временно его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке, которое несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него должностных обязанностей.

1.7. Рекрутер должен знать:

- этику и культуру межличностного общения;
- профессионально-этический кодекс рекрутера;
- основы социологии труда, экономики, организации труда и управления;
- требования к созданию собственных баз данных;
- методики проведения собеседования;
- способы решения организационно-управленческих и кадровых задач
- основы логики, психологии и риторики;
- технологию поиска профессий и должностей с использованием информационных систем;
- методы анализа и мониторинга рынка труда, ситуацию на рынке труда;
- информационные базы данных рынка труда;
- способы и средства воздействия, убеждения собеседника, основы мотивации кандидатов.

II. Должностные обязанности

Рекрутер исполняет следующие должностные обязанности:

- согласование перечня требований к кандидату;
 - подбор специалистов различного уровня;
 - составление текста вакансий и размещение объявлений в СМИ и Интернет;
 - поиск кандидатов, которые требуются на замещение вакантных должностей посредством собственных информационных баз, информационных баз рынка труда, средств массовой информации, Интернета, а также с помощью размещения объявлений в различных информационных источниках
 - проведение телефонных и личных интервью;
 - оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов по сформированной системе оценки;
 - психологический и профессиональный отбор кандидатов на замещение вакантных должностей
- предоставление кандидатам информации:
- о характере, режиме, условиях труда на предприятии;
 - о квалификационных и психологических требованиях, выдвигаемых предприятием;

- о льготах, предоставляемых работникам;
- о программах материального и морального поощрения.

- организация встреч кандидатов с руководством; предоставление резюме кандидатов с биографическими и квалификационными данными кандидатов;
- сопровождение процесса оформления и адаптации для успешных кандидатов;
- участие в разработке систем мотивации, оценки персонала;
- мониторинг рынка труда.

III. Права

Рекрутер имеет право:

3.1. Обращаться к линейным руководителям с требованиями обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для подбора персонала.

3.2. Принимать самостоятельные решения по определению формы и способа поиска работников по заявкам.

3.3. Знакомиться с документами, которые устанавливают его права и обязанности на занимаемой должности.

3.4. Знакомиться с документами, устанавливающими критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

IV. Ответственность

Рекрутер:

4.1. В случае причинения материального ущерба в пределах, определенных гражданским и трудовым законодательством РФ.

4.2. В случае совершения в процессе осуществления своей деятельности правонарушений в пределах, определенных уголовным, административным и гражданским законодательством РФ.

4.3. В случае ненадлежащего исполнения или неисполнения своих должностных обязанностей, которые предусмотрены данной должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством РФ.

Руководитель:

(подпись) _____
(фамилия, инициалы)

00.00.201__г.

С инструкцией ознакомлен,
один экземпляр получил:

(подпись) _____
(фамилия, инициалы)

00.00.201__г.

Проект Регламента проведения собеседования КПК «Первый»

Регламент содержит структуру собеседования и список обязательных вопросов каждому из претендентов на вакансию. Собеседование должно делиться на три основные части: вступительную, основную и заключительную. Поскольку основной вакансией является специалист по привлечению клиентов, возьмем ее за основу в качестве примера.

Структура собеседования:

1) Установление контакта (вежливо и с улыбкой поприветствовать кандидата, предложить чашку чая). Интервьюеру нужно создать благоприятное впечатление о компании, дать возможность кандидату расслабиться и вести себя адекватно. Обстановка должна быть комфортной, удобной, располагающей.

2) Огласить регламент проведения собеседования (примерное количество времени, блоки информации в определенной последовательности: рассказ о компании и вакансии, вопросы об опыте кандидата, анкетных данных, ответы на вопросы кандидата, дальнейшие этапы рассмотрения кандидатуры).

3) Непосредственно собеседование (предложение кандидату ряда вопросов, ситуационных задач и т. д.). В среднем на интервью необходимо от получаса до часа, однако в ряде случаев оно может длиться полтора-два часа. При более длительных интервью падает эффективность восприятия информации, поскольку внимание участников распыляется, и к тому же за несколько часов люди просто устают.

4) Возможность оговорить алгоритм продолжения взаимодействия. При этом интервьюеру стоит взять инициативу на себя и оговорить, будут ли еще встречи, их примерные сроки и цель встреч. Если речь идет о заключительном интервью, то стоит оговорить срок и порядок получения ответа.

Структура интервью, построенная таким образом, позволит добиться нескольких целей: получить максимально достоверную информацию, оставить у кандидата хорошее впечатление о себе и компании и грамотно договориться о дальнейшем взаимодействии.

На собеседовании с претендентом предлагается задавать заранее подготовленные вопросы, например:

- какую работу Вы себе ищете, чем бы хотелось заниматься?
- каковы Ваши долгосрочные и краткосрочные цели? Почему и как Вы готовите себя к их достижению?
- каковы Ваши цели в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?
- почему Вы заинтересованы в получении этой работы?
- назовите причины, толкнувшие вас сменить последние три места работы.
- в чем заключалась Ваша работа на последнем месте?
- опишите Ваш опыт работы в отделе продаж.
- что Вам больше всего нравится в продажах?
- что побуждает Вас прикладывать наибольшие усилия в работе?
- за какой период времени Вы сможете проявить себя на работе?
- планируете ли продолжать образование?
- как Вы работаете в стрессовых условиях?
- какие из предыдущих работ были для Вас наиболее интересными и почему?
- что является наиболее важным для Вас в работе?
- каким должен быть хороший коллектив?

Данные вопросы позволяют оценить навыки переговоров, стрессоустойчивость, навыки управления конфликтом, умение брать на себя ответственность в сложной ситуации, предпочтения по коллективу, мотивацию и т.д.