

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы системы набора, отбора и найма персонала на предприятии	7
1.1 Понятие набора персонала и характеристика отбора персонала	7
1.2 Источники и проблемы найма персонала	12
1.3 Основные методы набора персонала	20
1.4 Основные методы отбора персонала	23
1.5 Методологическая основа найма персонала в фирме	32
2 Организационно экономическая характеристика предприятия	37
2.1 Характеристика исследуемого предприятия	37
2.2 Организационная структура	38
2.3 Управление предприятием	41
2.4 Экономическая работа на предприятии	53
2.5 Управление персоналом предприятия	57
2.6 Анализ использования рабочего времени	62
3 Разработка системы набора, отбора и найма персонала в Управлении ГО и ЧС г Невинномысска	69
3.1 Система набора отбора и найма персонала в Управлении ГО и ЧС г Невинномысска	69
3.2 Предложения по конкурсному набору персонала на работу в управление ГО и ЧС г Невинномысска	82
3.3 Расчет экономического эффекта от внедрения предложенной системы набора, отбора и найма персонала	88
Заключение	91
Список использованных источников	94
Приложение 1 - Источники найма, используемые отделами кадров и их эффективность в процентах	
Приложение 2 - Макет бланка анкеты для беседы на должность	

данного в ходе набора. При этом используются многочисленные формы и методы отбора с помощью которых фирмы и организации отбирают наиболее подходящих им людей. Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организации, ибо только при наличии квалифицированного персонала они смогут добиться наилучших результатов и поставленных задач.

Тема исследования является актуальной в связи с большой текучестью кадров на данном предприятии. В ходе работы будет исследована существующая на предприятии система набора, отбора и найма персонала.

Объектом исследования является Управление по городу Главного Управления МЧС России по Ставропольскому краю.

Предметом исследования данного дипломного проекта является система набора, отбора и найма сотрудников Управления по городу Главного Управления МЧС России по Ставропольскому краю.

Цель представленной работы – выработка предложений по усовершенствованию существующей системы набора, отбора и найма сотрудников организации.

В ходе исследования были определены следующие задачи:

- поиск новых способов привлечения соискателей;
- рассмотрение методов, которым необходимо уделять особое внимание при приеме на работу;
- описание использования групповых собеседований и тестов;
- разработка анкеты для соискателей.

Дипломный проект состоит из трех частей. В первой главе раскрыты теоретические и методологические аспекты системы набора, отбора и найма персонала

Во второй главе приведена организационно-экономическая характеристика Управления по городу Главного Управления МЧС России по Ставропольскому краю.

1 Теоретические основы системы набора, отбора и найма персонала на предприятии

1.1 Понятие набора персонала и характеристика отбора персонала

Прием на работу – это ряд действий предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Различают понятия «набор» и «наем кадров». Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

- 1) общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
- 2) формирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условия набора;
- 3) определение основных источников поступления кандидатов;
- 4) выбор методик оценки и отбора кадров.

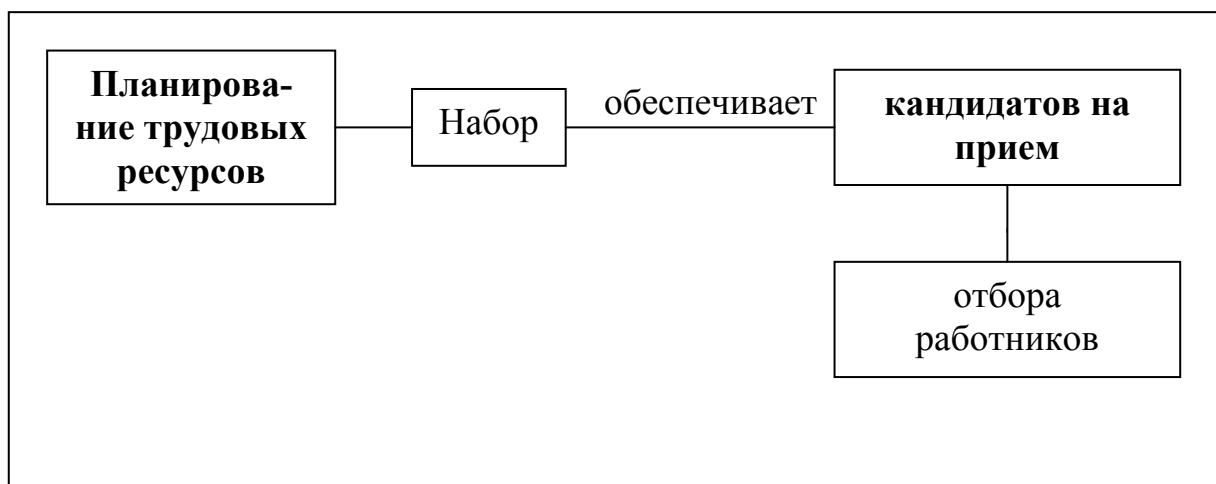


Рисунок 1.1- Схема приема на работу

В США затраты по набору новых квалифицированных рабочих и менеджеров составляют в большинстве случаев средних и крупных компаний 30-40 тысяч долларов на человека. Большая их часть оплачивается за счет об-

компании в среднем \$32 тыс., инженера - \$8 тыс., бухгалтера - \$10 тыс., секретаря - \$2 тыс.

Специфика предприятия. На отбор влияют многие факторы. Его процедуры, как правило, несколько отличаются в государственном и частном секторе. Так, в государственных организациях на отбор значительное влияние оказывает политическое покровительство. В частном секторе дружба с менеджерами и работниками фирмы может иметь большое значение, но не до такой степени, как в государственных организациях, здесь всё же целью отбора персонала является отбор по достоинствам.

Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, являются его размер, сложность и технологическая изменчивость. Систематические, надёжные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, и лишь относительно большие организации берутся за их использование. Разработка этих методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и ещё большего числа кандидатов. Если предприятие имеет много вакантных мест, но количество претендентов не велико, то особенно сложные методы отбора не требуются.

Сущность рынка рабочей силы. Следующим обстоятельством, влияющим на процесс отбора, является рынок рабочей силы. Если желающих много, то выбирать метод отбора сложнее; если желающих не много, выбор сравнительно прост.

На процесс отбора влияют условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж фирмы.

Менеджеры по персоналу, анализируя эффективность методов отбора, обычно используют такой показатель, как коэффициент отбора. Он определяется как отношение количества отобранных работников, к количеству желающих, из которых осуществляется отбор. Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: менеджеры - около 1:2, профессионально-технические работники - 1:1, клерки - около 1:2, квалифицированные работники процесс отбора короток и прост, так как число желающих, из которого

менеджер и функциональный менеджер (Таблица 1.1). В больших организациях человека, ответственного за отбор, называют менеджером по найму¹.

Таблица 1.1

Участие линейного и функционального менеджеров в процессе отбора

Функции отбора	Линейный менеджер (ЛМ)	Менеджер по управлению персоналом (МУП)
1 Выбор критериев отбора	Осуществляет выбор критериев	Консультирует выбор и вводит критерии, отражающие особенности работы
2 Утверждение критериев отбора	-	Утверждает
3 Отборочная беседа	-	Проводит
4 Работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным	Иногда проводит	Обычно выполняет
5 Беседа по поводу принятия на работу	Совместно	Совместно
6 Проведение тестов	-	Проводит
7 Заполнение таблицы квалификации и рекомендаций	-	Заполняет
8 Конечное решение при отборе	Принимает после рассмотрения рекомендаций менеджера по управлению персоналом	Даёт рекомендации линейному менеджеру

¹ Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2003. - с. 16

должностным группам у своих конкурентов. В качестве таковых выделено 16 компаний, среди которых IBM, «Хьюлетт Паккард», «Кодак», «Дженерал электрик». По каждой группе в диапазоне 3 % средней величины оплаты у конкурентов определяется базовая вставка, в которую не входят премии и дополнительные выплаты.

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т. е. до того момента, когда новые сотрудники ограничено, вписываются в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Источники найма, используемые отделами кадров и их эффективность в процентах приведены в Приложении.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся местах? ¹

Примеры из опыта США.

Опрос работников отделов кадров организаций промышленной сферы и сферы обслуживания США выявил следующие источники найма персонала (источники расположены по степени важности): справочники-списки ищущих работу; люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявление в газетах, местные школы, служба по трудоустройству, частные агентства по найму, специальные собрания-сборы заинтересованных лиц, колледжи, университе-

¹ Бляхман Л.С. Введение в менеджмент. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2005.-36 с.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников¹. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частные сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе.

Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает эффективной деятельности организации. Обращение к специализированным организациям, занимающимся привлечением, наймом, подготовкой персонала, аналогично временных работников, но в этом случае работники не являются временными².

При найме на работу проводится собеседование с соискателем, которому задают заранее подготовленные вопросы.

Например, вопросы могут касаться следующего.

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовил себя к их достижению?

¹ Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента.-М.:«Дело», 2005.-131с.

² Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации. Учебное пособие. М.: Триада, 2004.-98 с.

дящих позиций и изъятия в свою пользу собственности высокорентабельных организаций.

Оценка уровня криминализации кандидатов – достаточно сложная задача. Для ее решения необходимо, чтобы работник соответствующей кадровой службы обладал навыками проведения соответствующего собеседования (отвечающего условиям получения тщательно скрываемых сведений) и при необходимости организовал сбор информации, объективно характеризующей кандидата как законопослушного гражданина.

В связи с этим работник кадровой службы должен отличаться не только высоким уровнем профессиональной подготовки к проведению собеседования, но и владением современными методами психолого-криминалистического тестирования, для чего необходимо взаимодействие с правоохранительными и другими административными органами. Все это требует от работника кадровых служб определенного уровня психологической и профессиональной подготовки.

Другая проблема в работе кадровых служб в настоящее время связана с оценкой влияния на уровень профессионализма вновь нанимаемых на работу, условий их жизни и деятельности.

В период ломки экономических отношений в России, изменении ее политического статуса и государственных идеологических установок – многие вполне профессиональные специалисты были вынуждены сменить профиль своей деятельности, чтобы получать необходимые средства к существованию. Работая в условиях невостребованности образования и опыта, некоторые из них добились успеха в новой сфере деятельности, а другие не смогли обрести необходимый статус¹.

Возвращение в прежнюю сферу деятельности тех, кто не смог адаптироваться к новым условиям, - процесс достаточно сложный, поскольку часть навыков и профессиональных знаний за этот период были утрачены. В результа-

¹ Тарасов В.К. Персонал-технология : отбор и подготовка менеджеров. Л: Машиностроение, 2002.- 48 с.

Существенную роль в этом случае будет играть его критическое отношение не только к жизненным ценностям, но и к тем, с кем ему приходится сталкиваться, - родным, друзьям, сослуживцам, руководству и т. д. Такое поведение является причиной проявления конфликтов в коллективах организаций.

В этих условиях работник кадровой службы должен взять на себя не легкую задачу диагностики возможного изменения поведения кандидата на вакантную должность. Для этого кадровому работнику необходима хорошая психологическая подготовка, либо он должен использовать знания привлекаемого специалиста-психолога.

Наибольшие сложности представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона – руководителей организации, их заместителей, руководителей отдельных направлений деятельности организации. Очевидно, что основу организации оценки качества руководителей высших эшелонов в рамках данной организации составляет парадоксальное убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньше число людей могут выполнять эту работу.

Основная причина этого – низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней (отметим, что парадокс заключается в том, что чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением и тем меньше доверять научному профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов).

Подобный подход – прямое следствие узости профориентации руководителей высших эшелонов, которые из-за высокой ежедневной нагрузки ограничивают объемы поступающей к ним и используемой информации, главным образом сугубо узкими рамками, имеющими непосредственное отношение к проблемам руководимых ими организаций.

ству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме.

Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может зависеть положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания.

Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров.

Для решения этой проблемы некоторые из компаний, например, «Тексас Инструментс», разработали программы под названием «Реалистичное знакомство с вашей будущей работой», которые дали возможность нанимающемуся увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких про-

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников.

Набор персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов зачастую позволяет обойтись без нового набора.

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны:

- Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.
- Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).
- Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей.

1.4 Основные методы отбора персонала

Отбор — это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора — всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, недостатки — длительность и дороговизна используемых процедур.

фективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

Испытания. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ.

Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Бланки заявлений, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в бланке заявления о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченом учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

были созданы во время второй мировой войны для отбора и оценки агентов для секретной службы — предшественника ЦРУ. «Ай Ти энд Ти» была первой частной компанией, использовавшей центр для отбора руководящих кадров и коммерческих работников. Сегодня многие крупные Фирмы, такие, как «Дженерал Электрик», «Ай Би Эм», используют их в основном для отбора кандидатов на повышение.

В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата в роль управляющего гипотетической компании. В течение трех часов он должен принимать решения — как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, общаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.д. Другим методом является имитация собрания организации без председательствующего. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки личностных отношений. К прочим методам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью.

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями.

Собеседования. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

2. Тесты на профпригодность. Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% организаций используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять. Такие тесты специальных способностей позволяют проводить целенаправленный отбор. Одними из первых были разработаны тесты измерения технических способностей, затем – канцелярских, музыкальных, художественных способностей и др. (например, тест Баннета на понимание техники, тест “Меры музыкальной одаренности” Сижора, тест суждений об искусстве Мейера).

3. Общие тесты способностей. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются также данные личного дела — своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности. 20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

6. Интервью

Достоинства конкурса на базе персонал-технологии: высокая технологичность и структурированность. Недостаток —затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях в связи с жесткой структурированностью.

Игротехнический способ — это достаточно сложная и разнообразная процедура. Известны два принципиальных игротехнических подхода. Первый — на основе менеджерской концепции В. К. Тарасова со строго структурированными игровыми имитационными процедурами (персонал-технология), второй — на базе организационно-деятельностных игр (ОДИ).

Достоинство ОДИ — решение задач с учетом реальных проблем предприятия:

- формирование стратегии развития предприятия (без новой собственной стратегии становится бессмысленной смена руководства);
- выявление основных производственных проблем предприятия;
- формирование консолидированных групп и коллективов внутри организационно-управленческой структуры, которые будут реализовывать новые стратегии развития предприятия.

Недостатки ОДИ — психологическая жесткость процедуры конкурса, когда “за бортом” нередко остаются претенденты, не выдерживающие чрезмерно напряженной умственной работы и требующие специальной психологической помощи и поддержки.

Способ ситуационного моделирования — это технология, ориентированная на решение конкурсных задач в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности.

Преимущество способа ситуационного моделирования заключается в возможности решать задачи конкурсного отбора в экстремальных социально-политических и социально-психологических условиях. Недостаток — в дли-

Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что предприятию не приходится выплачивать им премий, обеспечивать их подготовку, компенсации, заботится о последующем продвижении по службе. Недостаток временных работников тот, что они обычно не знают специфики работы в фирме, а это мешает эффективной ее работе.

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости (государственные биржи труда) в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости).

Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Коммерческие биржи труда (БТ) – организации, оказывающие платные услуги населению по их трудоустройству; с работодателями плата не взимается. На качественный подбор персонала такие компании не претендуют и не несут ответственности за оказанные услуги перед работодателями; направляют соискателей, подходящих лишь по формальным признакам¹.

Агентства по найму (рекрутинговые, кадровые агентства) – организации, оказывающие посреднические услуги по подбору персонала для фирм-заказчиков. Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора.

Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистов может быть дана “гарантия”, которая вступает в си-

¹ Кафидов В. В. Управление персоналом. М.: Финнсы и статистика, 2005 - 314

вило, подобный персонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников.

Существуют также формы, когда подобные сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы.

Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности в персонале которых не совпадают, а распределены по времени. Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели — обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

Существуют различные источники и методы привлечения персонала на работу, такие как центры занятости, биржи труда, агентства по найму. Для организации очень важен процесс поиска персонала, для этого нужно иметь в виду в какой стадии роста находится компания, например.

Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, — добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности.

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

Эта работа производится буквально по всем специальностям — конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору персонала в Управлении ГО и ЧС г Невинномысска в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и

2 Организационно экономическая характеристика предприятия

2.1 Характеристика исследуемого предприятия

Структурное подразделение Главного Управления министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий по Ставропольскому краю— органа специально уполномоченного решать задачи гражданской защиты и пожарной безопасности по городу Невинномыску расположено по адресу Ставропольский Край, город Невинномыск, ул. Гагарина 64АБК) ИНН-2535077144.

Оперативная дежурная служба пожаротушения, ЕДДС, ПЧ-21 по адресу г. Невинномыск ул. Первомайская 66.Сокращенное название: Управление по городу Главного Управления МЧС России по Ставропольскому краю.

Управление по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям города Невинномыска главного управления по делам ГО и ЧС при Правительстве Ставропольского края (управление ГОЧС г. Невинномыска), функционирует на территории города Невинномыска Ставропольского края в целях реализации на его территории единой государственной политики в области гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и пожарной безопасности с 1996 года.

Учреждение в пределах своих полномочий осуществляет руководство деятельностью дислоцированных на территории города, органов специально уполномоченных решать задачи гражданской обороны, задачи по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций, поисково-спасательных формирований, за исключением непосредственно подчиненных Министерству Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий. Южному региональному центру по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий.

- руководство подразделениями ГПС и подчинёнными поисково- спасательными формированиями (далее - подчиненные подразделения), организация их ресурсного обеспечения.

Организационная структура приведена на рисунке 2.1.

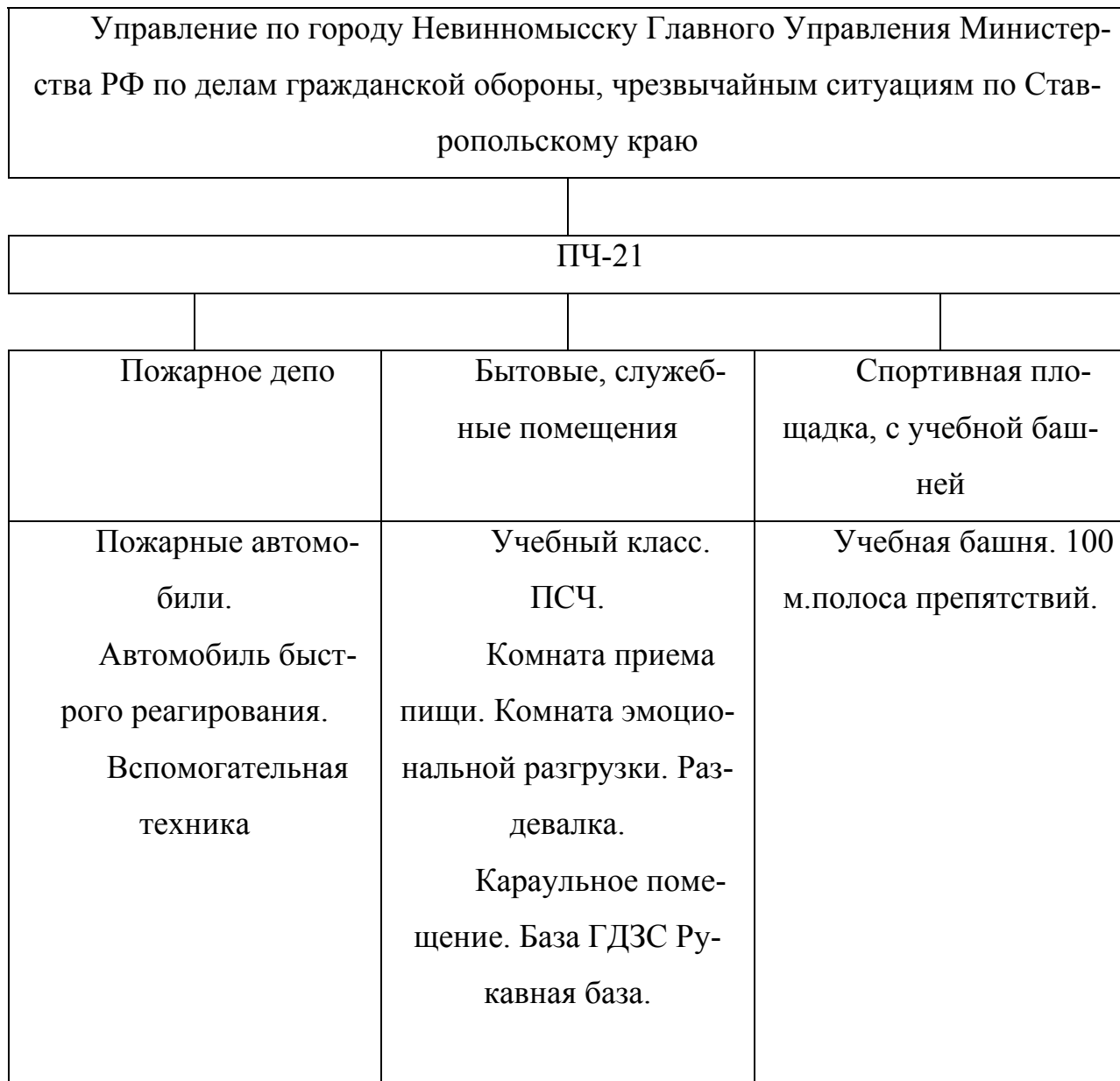


Рисунок 2.1- Организационная структура

Основные функции управления по делам ГО и ЧС г. Невинномыска, являются:

- изучает и анализирует состояние работы по основным направлениям деятельности подчиненных подразделений, принимает меры по ее совершенствованию;

бедствий, главного управления по делам ГО и ЧС при Правительстве Ставропольского края.

2.3 Управление предприятием

Руководство деятельностью управления ГОЧС г. Невинномысска осуществляет главное управление по делам ГО и ЧС при Правительстве Ставропольского края и в установленном порядке глава города Невинномысска.

Учреждение осуществляет свою деятельность во взаимодействии с органами местного самоуправления.

Численность военнослужащих, лиц рядового и начальствующего состава ГПС проходящих военную службу (службу) в управлении ГОЧС г. Невинномысска, содержащихся за счет средств федерального бюджета, устанавливается в соответствии со штатами, утверждаемыми МЧС России.

Численность лиц рядового и начальствующего состава, гражданского персонала (работников) управления ГОЧС г. Невинномысска, содержащихся за счет средств бюджета Ставропольского края, устанавливается Губернатором Ставропольского края, а содержащихся за счет средств бюджета муниципального образования, главой города Невинномысска, в соответствии с типовым штатным перечнем должностей работников органа управления по делам ГО и ЧС, утверждаемым МЧС России.

Управление по делам ГО и ЧС г. Невинномысска, является структурным подразделением главного управления по делам ГО и ЧС при Правительстве Ставропольского края с правом ведения бухгалтерского учета и собственной сметой доходов и расходов. Имеет печать с изображением Государственного герба Российской Федерации, указанием наименования юридического лица и своим наименованием, а также соответствующие штампы. Может иметь лицевые счета в органах федерального казначейства и лицевой счет в финансовом органе Министерства финансов Ставропольского края по месту дислокации.

- организует функционирование и осуществляет организационно - техническое обеспечение деятельности курсов гражданской обороны города;

- разрабатывает в установленном порядке документы мобилизационного планирования и организует контроль, за их выполнением;

Управление по делам ГОиЧС организует и осуществляет в установленном порядке:

- накопление и хранение техники и материально – технических средств, для обеспечения перевода управления ГОЧС г. Невинномысска, на организацию и состав военного времени и отмобилизования вновь формируемых подразделений;
- проведение на территории города Невинномысска Ставропольского края мероприятий гражданской обороны, включая подготовку необходимых сил и средств;
- руководство ликвидацией чрезвычайных ситуаций и тушением пожаров, в том числе на водоемах в границах города Невинномысска Ставропольского края, совместно с подразделениями Государственной инспекции по маломерным судам;
- ведение радиационной, химической и неспецифической бактериологической (биологической) разведки силами и средствами Невинномысского городского звена Ставропольской краевой подсистемы РСЧС;
- привлечение организаций, общественных объединений и гражданских организаций гражданской обороны к мероприятиям по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций и тушению пожаров;
- оповещение подчиненных подразделений, территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти Ставропольского края, органов местного самоуправления, а также информирование населения о приведении в готовность системы гражданской обороны, возникновении (угрозе

- организации и проведении научно - исследовательских и опытно - конструкторских работ в области гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, пожарной безопасности, в разработке методик оценки последствий чрезвычайных ситуаций, а также участвует в разработке мер по защите населения от опасностей, возникающих при ведении военных действий или вследствие этих действий, а также при чрезвычайных ситуациях;
- исследовании причин, условий возникновения и последствий чрезвычайных ситуаций и пожаров, а также в разработке мер, направленных на создание условий для успешной их ликвидации и тушения пожаров.

Участвует в подготовке предложений по:

- отнесению организаций к категориям по гражданской обороне;
- отнесению территорий к группам по гражданской обороне, а также по созданию убежищ и иных объектов гражданской обороны, накоплению, хранению и использованию в целях гражданской обороны запасов материально - технических, продовольственных, медицинских и иных средств;
- эвакуации населения, материальных и культурных ценностей в безопасные районы, их размещению;
- развёртыванию лечебных и других учреждений, необходимых для первоочередного обеспечения пострадавшего населения;
- привлечению соединений, воинских частей войск гражданской обороны для проведения в мирное время мероприятий, направленных на предупреждение и ликвидацию чрезвычайных ситуаций, а также мероприятий по тушению пожаров, в соответствии с возложенными на них задачами;
- привлечению сил и средств городского звена территориальной подсистемы РСЧС к ликвидации чрезвычайных ситуаций и тушению пожаров;

- разработкой и реализацией органами местного самоуправления и организациями мероприятий по гражданской обороне, защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций и обеспечению пожарной безопасности;
- готовностью городского звена территориальной подсистемы РСЧС, аварийно - спасательных служб, аварийно - спасательных формирований организаций, осуществляющих разведку, добычу, хранение, переработку и транспортировку нефти, к предупреждению и ликвидации аварийных разливов нефти и нефтепродуктов;

Осуществляет организационно - методическое руководство:

- деятельностью городских служб гражданской обороны и служб гражданской обороны организаций;
- органами местного самоуправления и организациями по вопросам создания, хранения, использования и восполнения резервов материальных ресурсов для ликвидации чрезвычайных ситуаций;
- подготовкой гражданских организаций гражданской обороны и обучением населения способам защиты от опасностей, возникающих при ведении военных действий или вследствие этих действий, а также способам защиты и действиям в условиях чрезвычайных ситуаций и пожаров.

Обеспечивает в пределах своей компетенции:

- разработку планов профессиональной подготовки и обучение личного состава управления ГОЧС, подчинённых подразделений в области гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, пожарной безопасности;
- готовность органов повседневного управления городского звена территориальной подсистемы РСЧС;
- проведение мероприятий по защите сведений, составляющих государственную или служебную тайну, организацию и функционирование специальной связи;

чрезвычайных ситуаций, пожарной безопасности, разрабатывает меры по совершенствованию работы.

Структура управления отображена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2- Структура управления организации

Управление осуществляет в установленном порядке руководство подразделениями Государственной Противопожарной Службы ПЧ-21 которая находится в подчинении Управления по адресу г. Невинномысск ул.Первомайская 66.

На базе пожарной части № 21 находится: пожарное депо – для стоянки пожарной и специальной, вспомогательной техники.

Бытовые и служебные помещения для нахождения и пребывания личного состава дежурных смен.

Спортивная площадка с учебной башней для проведения физических занятий и повышения профессионального мастерства личного состава ПЧ-21.

Доходы, получаемые от деятельности ГО и ЧС по г. Невинномысску приведены в таблице 2.1.

Управление возглавляет начальник управления, который назначается на должность и освобождается от должности в установленном порядке законодательством Российской Федерации.

Начальник управления:

- несет персональную ответственность за выполнение поставленных задач и функций, возложенных на управление и подчиненных ему подразделений;
- руководит деятельностью управления и подчиненных подразделений;
- распределяет обязанности между своими заместителями;
- проводит работу по подбору и расстановке, воспитанию и профессиональной подготовке и повышению квалификации кадров;
- решает в соответствии с законодательством РФ и нормативно- правовыми актами МЧС РФ вопросы приема на службу (работу) и иные вопросы прохождения службы сотрудниками (работниками), применяет в установленном порядке в отношении их меры поощрения и дисциплинарного взыскания;
- предоставляет в установленном порядке отпуска сотрудникам (работникам) управления и направляет их в командировки;
- является получателем финансовых средств, обладает правом подписи финансовых документов, заключения договоров, соглашений и контрактов;
- представляет в судах интересы управления, а по доверенности Главного Управления МЧС России;
- обеспечивает составление и представление всей необходимой информации документации, связанной с деятельностью управления;
- утверждает служебные и должностные инструкции;
- решает вопросы по совершенствованию структуры, штата (штатного расписания) управления и подчиненных подразделений;
- вносит в установленном порядке на рассмотрение главы города проекты

5. Главный бухгалтер.

Всего в подчинении у начальника управления находится 64 человека, аттестованных 22 человека, работников 22 человека, состав управления 16, командный состав 4 человека.

Заместитель начальника по организации пожаротушения имеет в подчинении 44 человека.

Заместитель начальника по кадровой, воспитательной работы и проф. подготовке имеет в подчинении 58 человек.

Заместитель начальника по материально-техническому обеспечению имеет в подчинении 44 человека.

Заместитель начальника по гражданской защите. Начальник отдела, имеет в подчинении 16 человек.

Главный бухгалтер, имеет в подчинении 1 человека.

Начальник ПЧ-21 имеет в подчинении 43 человека.

Финансово-экономической управление, финансовые части и тыловые службы на 100% обеспечены компьютерной техникой для ведения бюджетного учета.

В Главном управлении МЧС России по Ставропольскому краю создана локальная сеть для работы в программе 1С бухгалтерия «бюджетный учет», федеральные части обеспечены факсимильной и электронной связью, производится регулярное обновление программ для ведения учета и составления отчетности.

2.4 Экономическая работа на предприятии

Финансово-экономический отдел государственного учреждения МЧС ведет строгий контроль по целевому использованию бюджетных средств, в связи, с чем на 1 число каждого месяца собирает от подведомственных подразделений «Выписку по лицевому счету получателя средств федерального бюджета», где отражены такие показатели как:

- лимиты бюджетных обязательств на год,

Порядок их представления в МЧС России и дальнейшего прохождения экспертизы в Минфине России.

Для обеспечения возможности перехода ГУ МЧС России на бюджетирование, ориентированное на общественно значимые результаты, необходимы организация и проведение комплекса мероприятий, направленных на приведение системы управления Главного управления в соответствии с требованиями программно-целевого принципа управления.

В 2005 году были сделаны первые шаги по решению указанной задачи.

Приказом ГУ МЧС России по Ставропольскому краю «О мероприятиях по подготовке докладов о результатах и основных направлениях деятельности МЧС России» образована постоянно-действующая Комиссия по повышению результативности деятельности и эффективности бюджетных расходов, утверждено соответствующее Положение. В течение года на заседаниях данной Комиссии рассматривались материалы по разработке ведомственных целевых программ, а также по формированию Доклада о результатах и основных направлениях деятельности ГУ МЧС России по СК.

В ГУ МЧС России по СК создан информационно-аналитический отдел, работа которого направлена на организацию планирования экономической работы, определяются методы ее эффективности.

С целью внедрения системы бюджетного учета и отчетности в системе МЧС России, а также перехода на программно-целевой принцип бюджетного планирования:

- в течение 2004 – 2005 гг. разработано и внедряется специализированное программное обеспечение. Финансовая отчетность по итогам 9 месяцев 2005 г. уже осуществляется с применением программных средств бюджетного учета;
- в июле 2005 года проведены методические сборы специалистов финансово-бухгалтерских служб системы МЧС России по бюджетному учету;

Регламентация процедур подготовки ежегодного доклада о результатах и основных направлениях деятельности ГУ МЧС России по СК, формирования и контроля ведомственных целевых программ;

1. Организация и ведение мониторинга действующих расходных обязательств ГУ МЧС России по СК;
2. Контроль системы статистического, финансового и бухгалтерского учета и отчетности с целью обеспечения их соответствия стратегическим целям и тактическим задачам МЧС России;
3. Совершенствование информационного обеспечения процедур бюджетного планирования и контроля;
4. Создание систем мониторинга и оценки эффективности и результативности деятельности ГУ МЧС России по СК;
5. Совершенствование системы управления персоналом, предусматривающее повышение квалификации сотрудников и работников ГУ МЧС России по СК в области применения современных методов бюджетного планирования, контроля и оценки эффективности, развитие системы мотивации персонала в зависимости от полученных результатов.

2.5 Управление персоналом предприятия

При изучении обеспеченности учреждений трудовыми ресурсами используют ряд показателей, в частности требуется количественная и качественная характеристика работников учреждений (физических лиц). В качестве показателей анализа используются:

- списочная численность — численность сотрудников (работников) на определенную дату;
- среднесписочная численность — среднее число сотрудников (работников) за отчетный период;
- категория сотрудников (работников);
- должность;
- квалификация;

Это отрицательно сказывается на результатах работы управления. Следовательно, для ликвидации этих негативных явлений необходимо доукомплектовать штат по всем категориям персонала. Абсолютное отклонение фактической численности в 2005 году от численности в 2004 году в целом составило -2 человек, а относительное отклонение — 3,0 %. Это свидетельствует о снижении численности работников в целом по учреждению по сравнению с 2004 годом. При анализе численности персонала необходимо учитывать особенности его состава в управлении.

При характеристике состава и структуры работников по категориям следует отдавать предпочтение той группе работников, которая в наибольшей степени непосредственно связана с выполнением функций управления по городу Невинномыску ГУ МЧС России по СК. Увеличение их удельного веса в общей численности необходимо рассматривать как положительное изменение в обеспеченности учреждений трудовыми ресурсами.

Таблица 2.3

Анализ уровня квалификации кадров учреждения

Стаж работы	Численность сотрудников, (работников)		В том числе		
	Чел.	Удельный вес, %	караулы	технический персонал	командование
От 5 до 10 лет	3	4,6		2	1
От 10 до 15 лет	28	43,1	24	4	
От 15 до 20 лет	33	50,8	26	4	3
Свыше 20 лет	1	1,5			1
Всего, чел	65	-	50	10	5
Удельный вес, %	-	100,0	76,9	15,4	7,7

Сведения о движении работников и его причинах можно получить по данным учета численности (в отделе кадров).

В процессе анализа причин движения (особенно увольнения) работников проводится их группировка по видам на оправданные и отрицательные, устанавливается частота случаев увольнения по причинам и их удельный вес в общем количестве. Анализ проводится по данным таблицы 2.4.

Таблица 2.4

Анализ движения работающих кадров по причинам, 2005 г.

Показатель	2003		2004		2005	
	абсолютное	относительное	абсолютное	относительное	абсолютное	относительное
Среднесписочная численность работников	60	100	65	100	63	100
Принято работников	7	11,6	1	1,5	4	6,1
Уволено работников	2	3,3	3	4,6	2	3,1
из них						
по оправдательным документам	2	3,3	2	3	2	3,1
в связи с несоответствием занимаемой должности						
за нарушение трудовой дисциплины			1			
по собственному	2	3,3	2	3	2	3,1

разрабатывается по месяцам и на год в целом по всей численности и группам работающих.

Анализ использования рабочего времени проведен по данным таблицам. Показатели использования рабочего времени в управлении по городу Невинномыску ГУ МЧС России по СК и Отряда Государственной противопожарной службы ОГПС-1 по охране ОАО «Невинномысский Азот», ОАО «Невинномысская ГРЭС», ОАО «Арнест».

Таблица 2.5

Использование рабочего времени, 2005г.

Показатель	Рабочее время, человеко-дней.				Отклонение (+, -)		% к плану
	по плану		фактически		на од-ного со-труд-ника	На всех сотруд-ников	
	на од-ного со-труд-ника	На всех сотруд-ников	на од-ного со-труд-ника	На всех со-труд-ников			
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая численность работников	-	286	-	290	-	+4	101,4
Календарный фонд времени.	365	104390	365	105850	-	+1460	101,4
Номинальный фонд рабочего времени.	259	74074	259	75110	-	+1036	101,4

Прогоулы по шефской помощи	-	-	1,8	522	+1,8	+522	-
Полезный фонд рабочего времени	200	57200	189	54810	-11	-2390	95,8

Из таблицы 2.5 следует, что номинальный фонд рабочего времени представляет собой разницу между количественной величиной календарного фонда времени и количеством праздничных и выходных дней.

Активный фонд рабочего времени равен разнице между номинальным фондом рабочего времени и величиной нормируемых целодневных невыходов на работу.

Полезный фонд рабочего времени равен разнице между активным фондом рабочего времени и количественной величиной ненормируемых целодневных невыходов на работу.

Данные баланса позволяют сделать вывод о том, что в управлении МЧС и ОГПС-1 фактический уровень использования рабочего времени ниже планового. Так, план по количеству явок на работу выполнен только на 96,8 ((55 390 : 57 200) - 100) %, а по численности работников - на 101,4 %.

Следовательно, рабочее время недоиспользуется на 4,6 (96,8 — 101,4) %. Причиной такого положения является увеличение количества неявок на работу в среднем каждым работником по болезни на 6 (14 — 8) дней и с разрешения администрации - на 6 (14 - 8) дней.

Кроме того, имелись случаи нарушения трудовой дисциплины (прогулы) и отвлечения работников на другие работы. По этим причинам фонд рабочего времени недоиспользован на 5,6 (101,4 - 95,8) %.

77,2 % по плану K_T составил 73,7 %, т.е. отклонение на — 3,5 пункта, что явилось результатом увеличения нормируемых невыходов на работу.

Наличие непредвиденных потерь привело к тому, что $K_{ЭН}$ достиг лишь 73 %, а не 77,2 % как планировалось, причем непредвиденные потери в отработанном фонде времени превысили 1 %.

Фонд заработной платы включает в себя не только фонд оплаты труда, относимый к текущим издержкам предприятия, но и выплаты за счет средств социальной защиты.

3 Разработка системы набора, отбора и найма персонала в Управлении ГО и ЧС г Невинномысска

3.1 Система набора отбора и найма персонала в Управлении ГО и ЧС г Невинномысска

Прием на работу – это ряд действий предпринимаемых организацией Управлением ГО и ЧС г Невинномысска для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

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

Эта работа производится буквально по всем специальностям – управленческим, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

В дипломном проекте предложено вести набор из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

В управлении МЧС необходимо проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников.

В МЧС можно практиковать уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Предварительная отборочная беседа, предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или руководитель подразделения проводит с ним предварительную беседу.

При этом в управлении МЧС можно применять общие правила беседы, направленные на выяснение, например, уровня образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Примерный бланк анкеты приведен в Приложении. Число пунктов анкеты минимальное, и с их помощью необходимо запрашивать информацию, более всего характеризующую производительность труда претендента.

Вопросы относятся к прошлой работе и складу ума, чтобы на основе этого можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующее:

- соответствие уровня образования заявителя минимальным квалифицированным требованиям;

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
Опыт, подготовка, навыки, умения	Стаж работы на инженерных или руководящих должностях не менее 5 лет. Умение координировать работу, умение налаживать связи с необходимыми людьми, владение навыками работы с документами (договорами)	Стаж работы на инженерных или руководящих должностях более 5 лет. Умение проводить деловые переговоры, умение составлять договора, умение работать с ПК в качестве пользователя.
Личные качества	Коммуникабельность, организованность, деловой характер, воспитанность	Способность работать с другими людьми, пунктуальность, творческий подход к своему делу, настойчивость
Особые условия	Прописка в городе, наличие водительских прав	Семейное положение – женат (замужем), наличие личного автомобиля

Проведем обследование в организации ГО и ЧС г. Невинномысска по методам отбора, используемых при найме и продвижении по службе в управлении МЧС.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджер по отбору персонала должен использовать специальные методы.

В таблице 3.2 показано применение различных методов отбора в зависимости от источников набора.

В Управлении ГО и ЧС г Невинномысска нет отдела по управлению персоналом, решение по отбору должен принимать менеджер соответствующего профиля. Участие менеджера по персоналу в процессе отбора приведено в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Участие менеджера по персоналу в процессе отбора

Функции отбора	Менеджер по управлению персоналом (МУП)
1 Выбор критериев отбора.	Осуществляет выбор критериев
2 Утверждение критериев отбора.	Консультирует выбор и вводит критерии, отражающие особенности работы
3 Отборочная беседа.	Проводит
4 Работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным.	Утверждает
5 Беседа по поводу принятия на работу.	Проводит
6 Проведение тестов.	Проводит
7 Заполнение таблицы квалификации и рекомендаций.	Обычно выполняет
8 Конечное решение при отборе.	Принимает

В настоящее время в организации Управления ГО и ЧС г Невинномысска отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, а критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы.

В Управлении должны изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие предполагаемой деятельности.

Продолжение таблицы 3.10

1	2	3	4	5	6	7
Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
Внешний вид и манеры			+			++
Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						++

Отбор кадров в организации Управления ГО и ЧС г Невинномысска должны осуществлять работники отдела кадров (менеджеры по персоналу). В функции менеджеров по персоналу входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- тестирование;

Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
Профессия	Общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием производства, перспективы развития профессии
Процесс труда	Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место
Санитарно-гигиенические условия труда	Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможность производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4
На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+		
На определение пригодности к работе руководителем	+		
На конфликтность характера	+	+	+

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности.

Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личные характеристики. Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик сотрудников организации, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора можно попросить кандидата представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы.

Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику с тем, чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие подробности. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Медицинский осмотр. В Управления ГО и ЧС г Невинномысска необходимо требовать, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр.

- 4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

Этапы конкурса.

Конкурс может проходить в несколько этапов. Организация конкурсных процедур предполагает их подготовку, проведение и подведение итогов. В центре подготовительного этапа — процесс создания конкурса (формирование организационных структур, правил, процедур проведения, профессиональной и материально-технической базы), продолжающийся с момента принятия решения о проведении конкурса до утверждения окончательного списка конкурсантов.

На основном этапе главное внимание уделяется процессу сбора информации о кандидатах (значимой в рамках используемого подхода), он продолжается с момента начала первой процедуры конкурса, включает подэтапы, разделяемые подведением промежуточных итогов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию в следующем подэтапе, и заканчивается подведением итогов последнего подэтапа.

На заключительном этапе конкурса центральным является процесс легитимизации его результатов, он начинается с момента подведения итогов и заканчивается утверждением результатов. В зависимости от парадигмы проведения конкурса утверждение результатов производится тем органом, который создал конкурсную комиссию.

Подготовительный этап. Важнейшим условием проведения конкурса является создание конкурсной (избирательной) комиссии — органа, ответственного за подготовку и проведение конкурса. В зависимости от парадигмы конкурса можно выделить различные функции конкурсной комиссии.

В случае парадигмы "подбор" конкурсная комиссия создается с целью легитимизации решений, принимаемых руководителем. Возможные ее задачи: нормативное закрепление процедур конкурса, разработанных экспертами, обсуждение и подготовка материалов для принятия решения руководителем, утверждение принятого решения.

Парадигмы конкурса

Мероприятие по подготовке конкурса	Парадигмы конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
1	2	3	4
Принятие решения о необходимости проведения конкурса	+	+	+
Создание конкурсной (избирательной) комиссии	-	+	+
Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной избирательной комиссии	-	+	0
Публикации объявления о проведении конкурса	0	+	0
Разработка программы основного этапа конкурса	0	+	-
Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса (заседание конкурсной комиссии)	0	+	-
Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения	0	+	-
Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса	0	0	+
Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса	0	+	+
Подготовка и оценка рефератов	0	+	-
Подготовка материалов к рассмотрению	0	+	+
Рассмотрение документов, представленных кандидатам на участие в конкурсе (заседание конкурсной комиссии)	+	+	0

Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной конкретной управленческой деятельности. Эти качества описываются в виде словаря деловых характеристик. Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, подчиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кандидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качеств подходящие для данного кандидата.

В результате обработки данных на компьютере получается деловой портрет. Качество этого портрета зависит от перечня фраз словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам. Компьютер выдает на печать готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т.д.) однозначно всеми понимаемый текст из 16 фраз характеристик. Экспертам обеспечивается анонимность необходимости количество оцениваемых качеств можно увеличить с 80 до любого разумного количества, алгоритм обработки данных на компьютере должен быть уже иной.

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде. Он, как правило, дополняется собеседованием и другими типами испытаний.

Достоинства конкурса на базе персонал-технологии: высокая технологичность и структурированность. Особенно эффективен этот подход при конкурсном отборе молодых специалистов в резерв на руководящие должности. После специального обучения из таких резервистов получают хорошо подготовленные для работы в новых условиях руководители.

Недостаток — жесткая структурированность и потому затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях.

При найме на работу в Управлении ГО и ЧС г Невинномысска должно проводиться собеседование с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы.

Например, предлагается следующий перечень вопросов:

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата?

Почему и как он готовил себя к их достижению?

ский эффект. В таблице 3.9 приведем затраты до и после внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 3.9

Затраты времени и средств до и после внедрения системы набора, отбора и найма персонала

Статьи затрат	Сумма
1. Затраты времени сотрудника отдела кадров (годовые) на поиск кандидатов, ч.	
до внедрения мероприятий (Т1)	300,0
после внедрения мероприятий (Т2)	70,0
2. Затраты на публикацию объявлений, руб.	
до внедрения мероприятий (З1)	2000,0
после внедрения мероприятий (З2)	800,0
3. Затраты на обучение принятых сотрудников	
до внедрения мероприятий (З3)	300000,0
после внедрения мероприятий (З4)	120000,0
4. Среднечасовая заработная плата сотрудников (ЗП), руб.	40,0
Отчисления на соцстрах, пенсионный фонд и др., %	35,0

Расчет

1 Экономия рабочего времени

$$300-70=230 \text{ ч.}$$

2 Относительная экономия заработной платы

$$230*40=9200 \text{ руб.}$$

3 Относительная экономия от печати объявлений

$$2000-800=1200 \text{ руб.}$$

4 Относительная экономия от обучения принятых сотрудников

$$300000-120000=180000 \text{ руб.}$$

5 Экономический эффект

$$9200+1200+180000=190400 \text{ руб.}$$

Заключение

Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины.

Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы добиваться постоянного увеличения в составе кадров предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, квалификацией, физическими данными, и следить за тем, чтобы таких работников было все больше в каждом подразделении.

На большинстве предприятий отделы кадров в основном занимаются планированием численности работников предприятия. Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства.

В дипломном проекте предлагается согласованная кадровая политика, включающая системы набора, отбора и найма кадров. В данном дипломном проекте разработана система набора, отбора и найма персонала.

Анализ результатов исследования позволяет сформулировать следующие выводы.

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворения спроса на работников в качественном и количественном отношении. Задачей набора кадров является процесс, который включает общий анализ потребности в кадрах, точное определение кто нужен организации, определение источников поступления кандидата и выбор методик отбора.

Не менее важной задачей является найм на работу, который заключается в поиске работников требующихся предприятию в данный момент. Прежде чем кандидат получит предлагаемую работу он проходит предварительное собеседование. В процессе собеседования от кандидата получают краткую ин-

беседования можно познакомиться с кандидатом поближе, узнать его личные качества, манеры поведения. На основании собранных сведений уже происходит принятие решения о выборе потенциального работника. В дипломном проекте разработана анкета собеседования.

После собеседования производится сопоставление данной личности к его должности, которую он хочет занять и делается вывод о его профессиональных качествах применяемых к данной работе – может ли данный кандидат занимать эту должность.

В дальнейшем кандидат направляется на тестирование, которое проверяет эффективность выполнения данной ему работы. В дипломном проекте описаны примерные тесты, которым должен быть подвергнут кандидат на должность. В последствии проводится проверка рекомендаций и отзывов с его предыдущей работы, проверяется его образование и в некоторых случаях проводится медицинский осмотр, после чего принимают решения о приеме на работу.

В результате внедрения мероприятий по набору, отбору и найму персонала, предложенных в дипломном проекте, затраты на набор, отбор и найм персонала снизятся, а годовой экономический эффект составит 190400 руб.

18. Силин А.Н. Управление персоналом. Учебник по кадровому менеджменту.-Тюмень: ТГУ, 2004.
19. Тарасов В.К. Персонал-технология : отбор и подготовка менеджеров. Л: Машиностроение, 2002.
20. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2005.
21. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. М.: Наука, 2003.
22. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. - М.: «Ось-89», 2005. - 361 с.
23. Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 2003. - 291 с.
24. Попова Р.Г. Самонова И.И. Финансы предприятий. – СПб.: Питер, 2001.-452 с.
25. Райзберг Б.А. Рыночная экономика: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2000.-181 с.
26. Русак Н.А. Экономический анализ в условиях самофинансирования предприятий. – Минск: Беларусь, 2000. - 261 с.
27. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск.: ИП “Экоперспектива”, 2006. 261 с.
28. Алашеев С.Ю. Управление временем руководителя // Управление персоналом. 2006, № 2

Макет бланка анкеты для беседы на должность

Дата _____

КРАТКОЕСОДЕРЖАНИЕ

1. Рейтинг (оценка) _____

2. Комментарии _____

3. Беседу проводил _____

4. На вакантную должность _____

5. Фамилия, имя, отчество. Дата рождения

6. Адрес, номер телефона

7. Работаете ли Вы сейчас? Если да, то как скоро сможете приступить к выполнению обязанностей? Каковы отношения с фирмой, где Вы сейчас работаете?

8. Почему вы хотите занять данное вакантное место? (какова основная причина – престиж, безопасность, заработок?)

9. Опыт работы.

ПОСЛЕДНЕЕ ИЛИ НАСТОЯЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ:

10. Компания.

11. Город.

12. С _____ по _____ (время работы)

13. Как Вы устроились на работу? (высказал ли заявитель уверенность в себе относительно получения мест работы?)