Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего

профессионального образования

«Московский государственный открытый университет»

Чебоксарский институт (филиал)

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине управление персоналом

на тему:

«Технология подбора персонала»

Выполнил: студентка 4 курса Э и П

факультета очного отделения

Иванова Людмила

Проверил: ст. преподаватель

Груздева Е.А.

Чебоксары

2008

**Содержание**

Введение

1. Технология подбора персонала

1.1.Планирование потребности в персонале

1.2. Модели рабочих мест. Профессиональный отбор персонала. Собеседование

1. Предприятие ОАО «Чебоксарский агрегатный завод»

2.1.Характеристика предприятия

2.2.Изучение технологии подбора персонала на предприятии

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического, до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Управление персоналом - это система механизмов и технологий кадровой деятельности в целях достижения определенных результатов. Система управления персоналом должна носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой рабочая сила рассматривается как невозобновляемый ресурс или человеческий капитал. Одним из важных видов деятельности менеджеров при управлении человеческими ресурсами является приём на работу. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия чистой потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учётом места и времени, а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, выполняющих эту задачу. Существуют определённые технологии подбора персонала, которые с успехом используются в мировой практике. Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти тех людей, которые хотели бы её получить. В этом и заключается набор - создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники. То есть отсюда главная задача отбора персонала - выбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного 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 организаций, ибо только при наличии квалифицированного персонала они смогут добиться наилучших результатов и поставленных задач.

Впервые серьезно вопросы технологии подбора персонала были изучены в 40-х годах в работах Мэйо, Драккера, Макгрегора. Они - основоположники теории управления персоналом.

Актуальность данной проблемы. В связи с развитием рыночной системы в России большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика предприятия по отбору и набору кадров является главенствующей и играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

Целью работы является изучение технологии подбора персонала.

Исходя из поставленной цели работы, выделим несколько задач, которые необходимо решить, чтобы достичь этой цели:

* изучить планирование потребности персонала;
* рассмотреть профессиональный отбор персонала;
* изучить технологию отбора персонала на примере предприятия.

Объектом исследования курсовой работы выступает ОАО «ЧАЗ».

Предметом исследования – технология подбора персонала.

Методы – анализ научной литературы по дисциплине управление персоналом, анализ кадровых документов.

**1.Технология подбора персонала.**

**1.1.Планирование потребности в персонале.**

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Основой правильного подбора кадров является нали­чие объективной информации о работнике и формальных требова­ний к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел всей системы работы с персоналом и должны производить­ся на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут ре­шать стоящие перед организацией задачи.

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из про­фессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, ког­да для высококвалифицированных рабочих и служащих подбира­ются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется ис­ходя из нормативных требований рабочих мест.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходя­щих кандидатур на вакантные рабочие места, исходя из имеющего­ся резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Прогноз потребности в персонале может быть сделан в доступном количестве человеко-часов, в способности сотрудников выполнять свою работу и в их произ­водительности. При прогнозировании предложения определяется подходящее ко­личество людей, которое должно быть доступно как внутри организации, так и за ее пределами, с учетом внутренних перемещений и продвижений, текучести кад­ров, изменения фонда времени и других условий работы.

Анализ предложения охватывает:

* существующие человеческие ресурсы (численность);
* потенциальные потери имеющихся ресурсов за счет текучести кадров;
* потенциальные изменения имеющихся ресурсов из-за внутренних продвижений;
* результаты изменений условий работы и абсентеизма;
* источники предложения внутри фирмы.

Рассмотрим методы анализа, которые можно использовать для этих целей.

При первичном анализе следует квалифицировать всех работников по функци­ям, занимаемой должности, уровню квалификации и статусу. Цель такого анализа - определение «ресурсных центров», состоящих из при­мерно однородных групп, для которых необходимо сделать прогноз предложения.

Возможно, потребуется более подробный анализ. Например, при обзоре текущих ресурсов может понадобиться «разрезать поперек» организационные и должност­ные границы с целью обеспечения учета навыков и потенциала. Важно знать, каким количеством людей со специальными навыками или способностями располагает ор­ганизация. С точки зрения последовательного планирования управления и подготовки программ развития менеджмента, в равной степени важно знать, какое количество людей обладает потенциалом к продвижению и где их можно найти.

Анализ возрастной группы персонала помогает выявить проблемы, возникаю­щие вследствие внезапного увеличения количества выходов на пенсию, блокиро­вания перспектив продвижения или преобладания работников старших возрастов.

Во время анализа текущих ресурсов следует ознакомиться с существующими пропорциями между различными категориями персонала. Следует изучить последние изменения в этих про­порциях, чтобы проследить тенденции и выявить области, в которых быстрые из­менения могут привести к проблемам в предложении рабочей силы.

Чтобы спрогнозировать будущие потери и определить причины, по которым лю­ди покидают организацию, следует проанализировать текучесть персонала. Затем можно составить план борьбы с проблемами, порождающими излишнюю текучесть, и план замещения неконтролируемых потерь. Поэтому планирующий человеческие ресурсы должен знать, как измерить текучесть, как анализировать ее причины.

Анализ результата продвижений и переводов. Прогноз предложения должен пока­зать, какое количество вакансий необходимо будет заполнить в соответствии с про­гнозом спроса. Вакансии появляются, потому что люди покидают организацию, но уход каждого вышестоящего менеджера можем породить цепную реакцию замен. Необходимо также учитывать перемещения между подразделениями организации.

Оценка изменений условий работы и абсентеизма. Подобная оценка должна охватывать такие действующие внутри организации факторы, как изменения про­должительности рабочей недели в часах; политики в отношении сверхурочных; продолжительности и периода отпусков; политики в отношении уходов на пен­сию, найма работников на неполный рабочий день и сменного режима. Также не­обходимо учитывать воздействие абсентеизма на будущее предложение работни­ков и анализировать тенденции, чтобы проследить его причины и определить воз­можные действия по возмещению ущерба от него.

Анализ источников предложения внутри фирмы. Внутренние источники вклю­чают в себя: количество выпускников по установленным видам обучения, а также накопленные внутри организации навыки и потенциал. При подготовке планов развития существенным фактором является возможность привлечения людей из­вне предприятия. Очень часто стратегические планы основываются на предложе­ниях о наличии людей в пределах определенной территории либо в стране вооб­ще. Еще на ранней стадии важно определить те категории работников, по которым могут возникнуть трудности при наборе, с тем, чтобы предпринять своевременные действия по их подготовке, использовать альтернативные источники найма или развивать программы обучения для удовлетворения потребностей организации при помощи доступного персонала. Ниже перечислены факторы, которые могут оказать существенное воздействие на предложение рабочей силы.

Факторы местного значения:

1. Плотность населения в пределах досягаемости организации.

2. Состояние конкуренции на рынке труда со стороны других нанимателей, текущее и будущее.

3. Местный уровень безработицы.

1. Традиционная модель найма, а также наличие людей с требуемой квалифи­кацией и навыками.
2. Количество выпускников местных образовательных учреждений (вузов, ссузов, колледжей, школ).
3. Система миграций в пределах территории.
4. Привлекательность территории как места жительства.
5. Привлекательность организации как места работы.
6. Наличие работников на неполный рабочий день.

10. Местные возможности найма жилья, покупки товаров и транспорта.

Факторы национального характера:

1. Тенденция роста экономически активного населения.

1. Общенациональный спрос на особые категории специалистов - выпускни­ков вузов, колледжей (технологов, мастеров, маркетологов, логистиков, програм­мистов и т.д.).
2. Количество выпускников университетов, политехнических и специализирован­ных институтов.
3. Результат изменения образовательной системы - увеличение продолжи­тельности начального образования или изменение университетских программ обучения. В частности, переход по Болонскому соглашению - 2008 г.
4. Правительственные законодательные акты в области образования и регули­рования занятости.

Расчет потребности в персонале на перспективу осуществляется исходя из про­гноза ожидаемого спроса на рабочую силу в будущем на основании запланиро­ванной производственной программы и прогноза изменений в количественном со­ставе кадров (к примеру, на основании показателей текучести кадров). При расче­те будущего спроса на рабочую силу целесообразно также учитывать ожидаемые изменения рабочего времени. Естественно, в этих расчетах достаточно велик фак­тор неопределенности.

Потребности в персонале прогнозируются путем сопоставления прогнозов предложения и спроса и установления того недостатка или избытка работников, который может появиться в будущем Первый год прогноза может быть годовым бюджетом труда и корректировать­ся ежегодно или чаще, если спрос быстро меняется. В некоторых случаях невоз­можно прогнозировать на длительный срок (например, пять лет), в других случаях нет смысла это делать, потому что организация не в состоянии принять стратеги­ческие мероприятия, рассчитанные на пять лет.

Сопоставление прогнозов спроса и предложения дает представление о том, ка­кое количество персонала требуется набрать (или окажется излишним). Эти дан­ные составят основу для разработки плана по труду, определят объемы и про­граммы обучения, необходимость подготовки сокращения штатов.

Производительность и издержки. Планирование касается как наилучшего ис­пользования людей, так и прогнозирования получения требуемого их количества. Повышение уровней деятельности можно обеспечить как путем увеличения про­изводительности, так и наймом дополнительной рабочей силы. С точки зрения производительности и издержек занятости человеческие ресурсы можно рассмат­ривать так же, как и любые другие активы компании, которые требуют инвести­ций, поддержания в работоспособном состоянии и рационального размещения.

В целом производительность представляет собой тот объем выпуска товаров и ус­луг, который можно получить, используя данное количество работников. В рамках фирмы производительность измеряется при помощи таких показателей, как издержки занятости на единицу изделия; доля издержек занятости в цене продажи, цена прода­жи, приходящаяся на одного работника; количество продукции, производимой за че­ловеко-час, или процентное отношение трудовых издержек к прибавочной стоимости (разнице между производственными затратами и ценой продажи). Сравнение полу­ченных данных с аналогичными внутри фирмы и за ее пределами позволяет обнару­жить те области, где требуется увеличить производительность при помощи механиза­ции, автоматизации, улучшения управления или других средств.

Планирование человеческих ресурсов охватывает прогнозирование перспек­тивных потребностей компании в персонале, выявление недостающих «человече­ских ресурсов» и разработку мероприятий, которые должны обеспечить их вы­полнение (рис. 1.1).

|  |
| --- |
| 1. Стратегический план (бизнес-план) организации |
| 1. Годовые планы производства |
| 1. Анализ потребностей:   количество, квалификация, поведение |
| 1. Прогноз будущих потребностей: спроса и предложения |
| 1. Планируемые действия:  * подбор кадров * обучение персонала * сокращение штата * повышение качества труда * рост производительности труда |
| 1. Мероприятия по обеспечению потребностей в персонале |
| 1. Набор персонала |
| 1. Развитие человеческих ресурсов |

Рис. 1.1. Механизм планирования человеческих ресурсов.

**1.2. Модели рабочих мест. Профессиональный отбор персонала.**

**Собеседование.**

Научно обоснованный подбор персонала может быть произведен на основе моде­лей рабочих мест. В практической деятельности кадровых служб предприятий часто используются упрощенные модели подбора персонала: «требуется слесарь 5-го раз­ряда, мужчина до 50 лет», «нужен начальник участка, мужчина с высшим техниче­ским образованием в возрасте до 40 лет», «требуется женщина - экономист со сред­ним экономическим образованием и опытом работы в бухгалтерии». При подборе ис­пользуются и другие характеристики (опыт работы, семейное положение, знания и умения, вредные привычки, уровень квалификации), иногда проводится психологиче­ское тестирование.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В 1989 г. предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленче­ского персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качест­венные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристи­ка, автобиография, копия документа об образовании.
2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, обще­ственный. Определяется путем интервью и анкетирования.
3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявля­ются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.
4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, со­беседования и в процессе деловых игр и практических занятий.
5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работ­ника, определяемых путем социологического опроса.
6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация -определяются путем психологического тестирования работника.
7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.
8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, обра­зованием и повышением квалификации.
9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.
10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкети­рования.
11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.
12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанав­ливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.
13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения определяются по штат­ному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.
14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.
15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государ­ственных стандартов.

Основные этапы решения проблемы подбора персонала:

1. Разработка концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов.

2. Разработка типовых моделей рабочих мест по должностям персонала.

1. Методика комплексной оценки персонала на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов.
2. Технология работы с неработающим или высвобождаемым персоналом в центрах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на вакантные должности.
3. Технология работы с персоналом на предприятиях и в организациях (аттестация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготовка кадров).

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обосно­ванно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи. Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качест­вах и профессиональной компетентности работника. Недостаток данного способа за­ключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспосабливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подго­товки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязан­ностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа явля­ется возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного рас­писания предприятия менее способными рабочими и служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющим более низкие ква­лификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококва­лифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением су­ществующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест. Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, ква­лификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия. Всесторонняя комплексная оценка персонала может быть произведена на основе исследования различных аспектов личности, объ­ективных кадровых данных, деловых и нравственных качеств, жизненного опыта, профессиональных знаний и умений, здоровья и работоспособности, служебной карь­еры и других аспектов. Очевидно, что набор конкретных элементов для построения моделей рабочих мест рабочих и служащих должен быть одинаковым для каждой из этих категорий, иначе будут несопоставимыми комплексные оценки. В частности, для руководителей и специалистов состав элементов должен быть идентичным.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур, на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Подбор персонала включает следующие элементы:

* расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
* модели рабочих мест;
* профессиональный подбор кадров;
* формирование резерва кадров.

Исходными данными для подбора персонала являются:

* модели рабочих мест;
* философия организации;
* правила внутреннего распорядка;
* организационная структура производства;
* штатное расписание организации;
* положение о подразделениях;
* трудовой договор сотрудника;
* должностные инструкции;
* положение об оплате труда;
* положение о служебной и коммерческой тайне.

Общим источником найма для различных предприятий и организаций является население, причем в настоящее время не, только страны данного субъекта эконо­мики или другой области общественной жизни, но и других стран.

Население правомерно рассматривать как источник найма персонала ввиду то­го, что именно в его недрах рождается, развивается, получает образование и ква­лификацию человек, который в дальнейшем может стать представителем персона­ла и может быть привлечен, если того захочет, к процедурам найма.

Этот общий источник состоит из экономически активного и экономически не­активного населения. Экономически неактивное население - это население, кото­рое не входит в состав рабочей силы:

* учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, посещающие дневное отделение учебного заведения;
* люди, получающие пенсии по старости и на льготных условиях;
* люди, получающие пенсии по инвалидности (2-й, 3-й группы);
* люди, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками;
* люди, отчаявшиеся найти работу;
* люди, у которых нет необходимости работать, независимо от источника дохода.

Когда перед организацией встает вопрос о приеме новых работников, возника­ют две проблемы: где искать потенциальных работников на вакантные места (ис­точники) и как известить заявителей об имеющихся вакансиях.

Имеются два возможных источника набора: внутренний (работники самого предприятия) и внешний (из людей, до того не связанных с организацией).

Внутренний найм связан с изменением существующих трудовых отношений путем внутреннего перемещения, целевого развития персонала, использования ре­зерва; а также изменениями в работе путем: внедрения сверхурочных; переноса отпусков; многосменного режима работы.

Внешний найм связан с заключением новых трудовых отношений на основе посредничества в отборе, объявлений в СМИ, биржи труда.

Сами методы набора персонала из внешних источников могут быть активными и пассивными.

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

Вербовка персонала - налаживание организацией контактов с теми, кто пред­ставляет для нее интерес в качества потенциальных сотрудников, с целью побу­дить их к возможному дальнейшему сотрудничеству.

Непосредственная вербовка сотрудников происходит в учебных заведениях; у конкурен­тов; через государственные центры занятости и частные посреднические фирмы, рабо­тающие преимущественно со специалистами высокой квалификации; с помощью личных связей работавшего персонала; путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях.

Организация посылает работника, называемого «вербовщик», который в сту­денческой среде проводит беседы с кандидатами, одновременно описывая им жизнь организации. Одновременно с визитом вербовщика печатаются и распро­страняются брошюры и другие материалы.

Пассивные методы удовлетворения потребностей в персонале используются преимущественно в противоположной ситуации, т.е. при высоком предложении рабочей силы.

Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Для организации успешных рекламных кампаний по привлечению персонала важно правильно выбрать соответствующее средство массовой информации с уче­том потребности в кадрах, необходимой степени адресности, затрат.

Этапы профессионального отбора персонала.

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:

* создание кадровой комиссии;
* формирование требований к рабочим местам;
* объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
* медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
* оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
* анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
* комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
* заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
* утверждение должности, заключение трудового договора;
* оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу на предприятие: листок по учету кадров (резюме); личное заявление о приеме на работу; трудовая книжка; рекомендательное письмо (характеристика); копия документа об образовании; фотографии сотрудника; бизнес-план работы в должности (для руководителя).

После оформления кадровых документов и сдачи их в отдел персонала необходимо провести комплексную оценку потенциала и качеств кандидатов. Объем и степень детализации оценки зависят от категории работника и важности его рабочего места. Чем выше уровень управления, тем больше должна быть детализация и достоверность оценки. На это обычно уходит 2-3 недели. После анализа оценки и положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем предприятия в отделе кадров оформляются остальные документы:

* приказ о приеме на работу;
* трудовой договор сотрудника;
* должностная инструкция;
* договор о полной материальной ответственности (для материально-ответственных лиц);
* акт - приемки-передачи рабочего места (материальных ценностей.)

Собеседование.

Собеседование со вновь принимаемым работником до сих пор имеет решающее значение при приеме на работу. Важно к нему серьезно подготовиться и знать извест­ные методы:

1. Британский метод основан на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии. Немолодые джентльмены, сидящие вокруг стола из красного дерева, интересуются родословной, традициями семьи и местом, где он получил образо­вание.
2. Немецкий метод основан на предварительной подготовке кандидатами зна­чительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями из­вестных ученых, руководителей, политиков. Экспертная комиссия из компетентных специалистов анализирует представленные документы с рекомендациями и следит за правильностью их оформления. Кандидаты на вакантные должности проходят целый ряд обязательных строгих процедур, разделенных во времени. Устройство на работу достаточно сложное дело.
3. Американский метод сводится к проверке интеллектуальных способностей, пси­хологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за канди­датами в неформальной обстановке. Например, во время уик-энда, презентации, звано­го обеда. При этом обращается большое внимание на потенциал человека и недостатки его личности, что не всегда подтверждает возможность работы подобранного таким способом менеджера в команде. Однако он позволяет выявить скрываемые недостатки личности, которые могут быть недопустимы для работы в конкретной фирме.

4. Китайский метод основан на письменных экзаменах и имеет исторические традиции со времен династии Мин. Кандидаты пишут ряд сочинений и поэм, дока­зывая знание классики, легкость стиля и слога письма, знание истории. Успешно сдавшие все экзамены, а таких набирается несколько процентов от участвующих в конкурсе, пишут заключительное сочинение на тему текущей политики. Выдер­жавшие и этот экзамен становятся чиновниками, их служебное положение зависит от полученной отметки.

Собеседование преследует две главные цели: помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности; помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы

Число кандидатов, приглашаемых для собеседования, зависит в определенной степени от того, сколько времени выделено на его проведение. Главная цель — обеспечить отбор наилучших претен­дентов для включения в окончательный список. Эту задачу нуж­но решать систематически и использовать подготовленный ранее набор «минимальных» и «идеальных» критериев для принятия ре­шения. Если модель рабочего места составляется заранее, то в нее необходимо включить как общие, так и узкопрофессиональные требования.

Традиционно число кандидатов в окончательном списке долж­но быть не более 5. Обоснованием этой цифры, по-видимому, яв­ляется тот факт, что это максимальное число человек, с которыми можно эффективно проводить собеседования в течение рабочего дня с учетом временных потерь, связанных с транспортом, пере­рывами между собеседованиями и принятием решений по завер­шении бесед. Может оказаться, что у вас не будет даже 5 заявлений, но вы все же должны рассмотреть их в один день. Если ни один из кандидатов вам не подошел, то следует снова дать объявление или пересмотреть предъявляемые вами требования к кандидатам.

В состав комиссии по собеседованию небольшой организации входят: директор предприятия, начальник отдела кадров, юрис­консульт, социальный психолог, руководитель подразделения, в которое принимается кандидат.

Планирование собеседования делает менее вероятным принятие преждевременного интуитивного решения на ранних стадиях опроса. Важно, чтобы подготовили об­щий план проведения собеседования и все опрашивающие были с ним ознакомлены и четко представляли себе темы проводимого опроса. Насколько возможно, определите круг вопросов в рамках общего плана и времени собеседования. Опыт проведения со­беседования очень важен, поэтому целесообразно провести репетицию со своими по­мощниками, чтобы убедиться в готовности к предстоящему собеседованию.

Важно добиться того, чтобы кандидат говорил в течение первых нескольких ми­нут. Это можно сделать, задавая общие вопросы, касающиеся биографии или се­мейного положения, на которые большинство кандидатов с готовностью ответят, что поможет растопить возможный лед начального недоверия. Стоит избегать длинной вступительной лекции о предприятии или о самой работе, поскольку это может позже вызвать льстивые или определенным образом ориентированные отве­ты. Используя умение задавать вопросы, выслушивать, управлять беседой и подво­дить итоги, можно провести собеседование в соответствии с планом и обеспе­чить объективность подхода к кандидатам. Кроме того, если предлагаемая работа требует определенных наблюдаемых и измеряемых навыков, может быть полезной их практическая демонстрация или проверка как часть процесса отбора. Само по себе собеседование не позволяет проверить наличие профессиональных навыков, таких, как умение печатать на машинке, продавать товары или выполнять определенную ручную работу. Для решения этой задачи был бы более полезен не­который простой тест. Провести тест на умение работать с клавиатурой достаточно легко, однако можно ограничиться следующими вопросами: С какой скоростью Вы набираете текст? Какими инструкциями по компоновке текста и точности набора Вы руково­дствуетесь?

Подобные вопросы позволят получить такую же информацию, как и при прове­дении относительно простого теста.

Когда все вопросы рассмотрены, важно дать кандидату возможность задать свои собственные вопросы в связи с новой работой. Это также дает ценную информа­цию о том, какие факторы приоритетны для кандидата. Важно отложить данный раз­говор на конец собеседования, чтобы информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как кандидат ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Также необходимо дать ему возможность сообщить дополнительную информацию, которая могла бы быть полезной, но не затрагивалась в основной части собеседования. На заключительном этапе беседы важно достаточно подробно обговорить основные условия будущего сотрудничества.

**2. Предприятие ОАО «Чебоксарский агрегатный завод».**

**2.1.Характеристика предприятия.**

ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» расположено в г. Чебоксары, столице Чувашской Республики, входящей в состав Российской Федерации.

ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» является производственным предприятием, выпускающим продукцию, как промышленного назначения, так и продукцию для потребительского рынка. ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» является одним из крупнейших предприятий тракторостроительной отрасли России, лидирующим в производстве запасных частей к ходовым системам тракторной техники, почти все инновации, разработанные в России для ходовых систем, осваиваются в первую очередь на ОАО «ЧАЗ». Ежегодно выпускается товарной продукции на сумму свыше 5 млрд. руб. Производственные площади предприятия составляют – 80 га, количество сотрудников предприятия составляет 7500 человек.

ОАО «Чебоксарский агрегатный завод», является единственным предприятием в России, выпускающим почти весь размерный ряд гусениц для промышленных тракторов с шагом от 125 мм до 280 мм.. Завод с 1992 года сотрудничает с итальянской фирмой «ALPEM» - официальным поставщиком на конвейер заводов «Fiat» и «Catterpillar, что позволило внедрить передовые технологии и довести уровень производства запасных частей до уровня мировых лидеров тракторостроения.

Достоинства продукции ОАО «ЧАЗ» подтверждены наградами многих престижных выставок и конкурсов, в том числе Платиновыми, Золотыми и Серебряными Знаками качества XXI века на выставке-конкурсе «Всероссийская марка (III тысячелетие)». Этими наградами за высокое качество и конкурентоспособность были отмечены различные виды продукции, выпускаемой заводом: гусеницы и узлы ходовых систем для промышленных и сельскохозяйственных тракторов, узлы сцепления, отопительные радиаторы и замочные изделия.

Категориальная структура работников

По состоянию на 01.07.2008 года списочная численность работников ОАО «ЧАЗ» составила 6558 человек, кроме того, в административных отпусках по уходу за ребенком в возрасте до 1,5 и 3 лет находятся 188 человек.

Положительное отклонение (впервые достигнутое в 2006 году) числа основных рабочих (2756 чел.) над числом рабочих вспомогательных (2426 чел.) удалось за прошедший год не только сохранить, но и увеличить. Численность категории РСиС сократилась на 66 человек (4,58%).(см. приложение 1)

Образовательный уровень

Анализ динамики уровней образования за год показывает, что сократилась доля работников, имеющих профессиональное образование: ВПО на 0,4%, СПО на 1,49% и НПО на 0,72%. Значительно выросла доля сотрудников с полным средним образованием (на 3,56%). (см. приложение 2)

Избежать рисков, связанных с процессом роста неквалифицированного персонала, позволит активная образовательная политика учебно-консультационного центра предприятия, а также продолжение сотрудничества с учреждениями профессионального образования республики, связанное с прохождением практики и последующим трудоустройством выпускников и студентов.

Таблица 1. Гендерный состав работников

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Гендерный состав работников ОАО «ЧАЗ» в 2007-2008 годах | | | | | | |
| Пол | 01.07.2007 | | 01.01.2008 | | 01.07.2008 | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| мужчины | 4101 | 60,05 | 4065 | 61,06 | 4026 | 61,39 |
| женщины | 2728 | 39,95 | 2593 | 38,94 | 2532 | 38,61 |
| Итого: | 6829 | 100 | 6658 | 100 | 6558 | 100 |

Из таблицы видно, что в составе работников количество мужчин превышает количество женщин на 22,28% больше. Рост доли мужчин в период с 01.07.2007 года по 01.07.2008 года составил 0,34%.

Таблица 2. Возрастная структура персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Средний возраст работников ОАО "ЧАЗ" по категориям | | | | | | |
|  | Осн. раб | Всп. раб. | Рук. | Спец. | Служ. | Всего |
| 01.07.2008 | 39,87 | 43,32 | 43,45 | 39,54 | 38,7 | 40,98 |
| 01.01.2008 | 40,57 | 44,39 | 43,83 | 39,35 | 37,80 | 42,15 |
| 01.07.2008 | 39,82 | 44,96 | 43,64 | 39,85 | 37,77 | 42,09 |

При прослеживании динамики среднего возраста персонала предприятия (таблица 2) видно, что за отчетный период средний возраст увеличился на 1,11 лет. Возраст основных рабочих уменьшился за счет приема большого количества студентов, для прохождения производственной практики на ОАО «ЧАЗ».

Таблица 3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Половозрастная структура в разрезе категорий работающих на 01.07.2008 года | | | | | | | |
| Возраст | Осн. раб | Всп. раб. | Рук. | Спец. | Служ. | Всего | % |
| до 25 | 347 | 151 | 23 | 81 | 9 | 611 | 9,32 |
| 26-30 | 320 | 180 | 69 | 130 | 9 | 708 | 10,80 |
| 31-35 | 331 | 166 | 88 | 72 | 3 | 660 | 10,06 |
| 36-40 | 333 | 204 | 65 | 58 | 0 | 660 | 10,06 |
| 41-45 | 445 | 353 | 85 | 68 | 7 | 958 | 14,61 |
| 46-50 | 532 | 513 | 110 | 124 | 7 | 1286 | 19,61 |
| 51-55 | 309 | 542 | 121 | 110 | 7 | 1089 | 16,61 |
| 56-60 | 119 | 249 | 75 | 34 | 1 | 478 | 7,29 |
| св. 60 | 20 | 68 | 11 | 9 | 0 | 108 | 1,65 |
| Итого | 2756 | 2426 | 647 | 686 | 43 | 6558 | 100 |

За 1 полугодие 2008 года персонал предприятия «помолодел» (на 0,06 года) и его средний возраст составил 42,09 года.

Динамика движения кадров

За 1 полугодие 2008 года на предприятие было принято 1085 человек (на 194 человека больше, чем за аналогичный период 2007 года), а уволено 1179 человек (на 135 человек больше, чем за аналогичный период 2007 года).

Таблица 4.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Динамика движения персонала ОАО "ЧАЗ" в 2007-2008 годах | | | | | | | | | | |
|  | Уволено | | | | | Принято | | | | |
| 1 полуг. 2007 | 2007 | 1 полуг. 2008 | Отклонение | | 1 полуг. 2007 | 2007 | 1 полуг. 2008 | Отклонение | |
| чел. | % | чел. | % |
| Рабочие | 860 | 1998 | 1002 | 142 | 16,51 | 786 | 1804 | 986 | 200 | 25,45 |
| основные | 392 | 974 | 606 | 214 | 54,59 | 428 | 1029 | 602 | 174 | 40,65 |
| вспомогательные | 468 | 1024 | 396 | -72 | -15,38 | 358 | 775 | 384 | 26 | 7,26 |
| РСиС | 184 | 372 | 177 | -7 | -3,80 | 105 | 257 | 99 | -6 | -5,71 |
| руководители | 79 | 161 | 64 | -15 | -18,99 | 31 | 72 | 27 | -4 | -12,90 |
| специалисты | 96 | 200 | 110 | 14 | 14,58 | 61 | 171 | 63 | 2 | 3,28 |
| служащие | 9 | 11 | 3 | -6 | -66,67 | 13 | 14 | 9 | -4 | -30,77 |
| Всего | 1044 | 2370 | 1179 | 135 | 12,93 | 891 | 2061 | 1085 | 194 | 21,77 |

Прослеживание динамики удельного веса категорий в движении персонала (таблица 10), дает ряд принципиальных тенденций. Ежегодная доля РСиС в общем приеме в 2,5-5 раз меньше, чем доля любой из двух категорий рабочих. Эта тенденция естественная, обусловленная отношением абсолютной численности этих категорий. А вот наметившееся с 2005 года преобладание доли приема основных рабочих над долей рабочих вспомогательных (в отчетном периоде отклонение достигло 20,09%) – есть результат целенаправленной работы дирекции. Сравнивая показатели увольнения за первые полугодия 2007-2008 г.г., бросается в глаза увеличение доли основных рабочих в процессе выбытия и сокращение доли рабочих вспомогательных.

Таблица 5. Текучесть

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты в движении | | | | | | | | | |
|  | за 1 полугодие 2007 года | | | | за 1 полугодие 2008 года | | | | План на 01.01.2009 |
| Всего | Рабочие | | РСиС | Всего | Рабочие | | РСиС |
| осн | всп | осн | всп |
| Принято | 891 | 428 | 358 | 105 | 1085 | 602 | 384 | 99 | 2300 |
| Уволено | 1044 | 392 | 468 | 184 | 1179 | 606 | 396 | 177 | 2270 |
| по текучести | 658 | 226 | 314 | 118 | 669 | 359 | 213 | 97 | 1131 |
| ССЧ | 6919 | 2791 | 2669 | 1459 | 6678 | 2812 | 2466 | 1400 | 6639 |
| Доля выбыв. по текучести | 63,03 | 57,65 | 67,09 | 64,13 | 56,74 | 59,24 | 53,79 | 54,80 | 49,82 |
| Коэф. выбытия | 15,09 | 14,05 | 17,53 | 12,61 | 17,65 | 21,55 | 16,06 | 12,64 | 34,19 |
| Коэф. текучести | 9,51 | 8,10 | 11,76 | 8,09 | 10,02 | 12,77 | 8,64 | 6,93 | 17,04 |

Коэффициент текучести в отчетном периоде составил 10,02%, что говорит о низкой текучести кадров на предприятии. Наблюдается спад коэффициента текучести для категории РСиС и для вспомогательных рабочих, при значительном росте данного коэффициента для рабочих основных (на 4,67%).

**2.2.Изучение технологии подбора персонала на предприятии.**

Набор кадров заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа проводиться в ОАО «ЧАЗ» буквально по всем специальностям — конторским, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. Набор на ОАО «ЧАЗ» ведут из внешних и внутренних источников.

### 1.1. Внешний набор

К средствам внешнего набора, которые применяются на ОАО «ЧАЗ», относятся:

1. Объявление в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках.

2. Самопроявившиеся кандидаты. Для того, чтобы самопроявившихся кандидатов было больше предприятие проводит “дни открытых дверей“, приглашая всех желающих познакомиться с организацией, условиями труда и т.д.

3. Выезд в институты и другие учебные заведения.

4. Государственные агентства занятости (биржа труда).

1.2. Внутренний набор.

На ОАО «ЧАЗ» 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 на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

Этапы отбора персонала.

1) Собеседование до сих пор является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Собеседование кандидат проходит с директором по управлению персоналом. Директор предоставляет кандидату информацию о вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу.

2) Если директор удовлетворен результатами собеседования, то кандидат пишет заявление о приеме на работу.

3) Менеджер по работе с персоналом выписывает направление на прохождение медосмотра и выдает список необходимых документов (трудовая книжка, паспорт, страховое свидетельство, военный билет, диплом об образовании). На все это дается 2-3 дня.

4) После прохождения медосмотра работник заполняет личный листок (ФИО, дата рождение и т.д.). При необходимости пишет заявление на вычет.

5) Менеджер по работе с персоналом отправляет работника на вводный инструктаж к начальнику по охране труда.

6) Затем подписывается трудовой договор генеральным директором и работником в 2 экземплярах. Один экземпляр остается у работника, другой – в организации.

7) В течение 3-х дней согласно Трудовому кодексу подписывается приказ о приеме на работу.

8) В течение 3-х месяцев работник проходит испытательный срок. В период испытательного срока работник исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких - либо последствий для организации.

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

Для эффективной работы сотрудников предприятия необходима правильная система подбора персонала, включающая:

- постоянное повышение квалификации

- перераспределение использования конкретных функций

- комплектование команд с учетом исключения проблем совместимости

- консультирование кандидатов

- разработка или изменение должностных инструкций

- аттестация

- увольнения по итогам аттестации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Управление персоналом - это система механизмов и технологий кадровой деятельности в целях достижения определенных результатов. Это и организация взаимодействия отдельных подсистем кадрового обеспечения (обучения, профессионального развития кадров, их профессионально - квалификационного продвижения, нормативно - правового, научно - методического, информационного и финансового обеспечения).

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Основой правильного подбора кадров является нали­чие объективной информации о работнике и формальных требова­ний к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел всей системы работы с персоналом и должны производить­ся на научной основе.

Политика найма различна в разных фирмах и зависит, как правило, от принятой здесь системы ценностей. При приёме на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность. Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров должны быть предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата.

В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который, представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Поиск и отбор работников требует комплексного подхода, учитывающего требования должности, потребности организации, выбор адекватных методов отбора и т.д.

Формализация (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.) и планирование процессов обеспечивания новыми работниками повышают вероятность того, что будут отобраны кадры, полностью отвечающие всем необходимым требованиям.

При отборе важно использовать систему методов, направленных на то, чтобы с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации.

На рассматриваемом предприятии люди принимаются на работу по определенным, выработанным опытом, критериям. Работники, занимающиеся набором персонала на свое предприятие, не только знают методы набора и др. виды работы с персоналом, но и успешно применяют их на практике.

Вследствие такой профессиональной работы с персоналом, фирма извлекает дополнительные прибыли.

**Список использованной литературы.**

1. Абрамова И.Г. “Персонал − технология менеджера”, Москва,2004.

2. Волгин А.П. “Управление персоналом в условиях рыночной экономики”, Москва, 2003.

3. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2005 – 296 с.

4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2007.

5. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. – М., 2003.

6. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов/ Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков и др.; Под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высш. шк., 2006 – 383 с.: ил.

7. Тарасов В.К. “Персонал − технология”, Москва, 2004.

8. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. – М.: Банки и биржи. Л. Еремина, ЮНИТИ, 2004 – 423 с.

9. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007 – 512 с.

10. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 2003.