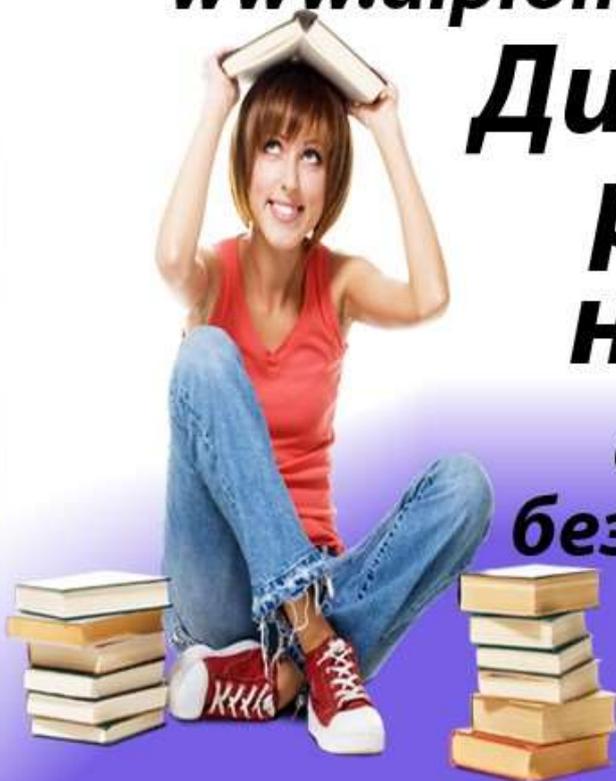


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

# Дипломные работы на заказ

от автора  
без предоплаты



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НАБОРА И ОТБОРА</b>	
<b>ПЕРСОНАЛА .....</b>	<b>7</b>
1.1. Роль набора и отбора персонала.....	7
1.2. Технология и методы набора и отбора персонала.....	12
1.3. Анализ затрат и результативности набора персонала.....	17
<b>ГЛАВА 2. СУЩЕСТВУЮЩАЯ СИСТЕМА НАБОРА И ОТБОРА</b>	
<b>ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ГУ КЦСОН Г, МУРМАНСКА .....</b>	<b>18</b>
2.1. Краткая характеристика объекта исследования ГУ КЦСОН г. Мурманска .....	18
2.2. Анализ набора и отбора кадров в организацию КЦСОН г. Мурманска .....	23
<b>ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАБОРА И ОТБОРА</b>	
<b>ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ГУ КЦСОН Г. МУРМАНСКА .....</b>	<b>32</b>
3.1. Основные достоинства и недостатки набора и отбора кадров в организацию ГУ КЦСОН г. Мурманска .....	32
3.2. Мероприятия, направленные на совершенствование набора и отбора кадров в организацию ГУ КЦСОН г. Мурманска .....	36
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>41</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>44</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>47</b>

## 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. Это и организация взаимодействия отдельных подсистем кадрового обеспечения (обучения, профессионального развития кадров, их профессионально - квалификационного продвижения, нормативно - правового, научно - методического, информационного и финансового обеспечения).

Исходный этап в процессе управления персоналом - набор и отбор кадров. От того, как проведен набор и какие люди отобраны для работы в Вашей организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы не создавать

дополнительных трудностей, следует отнестись к этому этапу со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике.

Для того, чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этих работ. Эти значения получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем управления персоналом. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. В основе соответствующего документа лежат определенные соображения о планировании рабочей силы и потребности организации в контроле деятельности менеджеров при наборе персонала в их рабочие подразделения. 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.

Курсовая работа рассматривает тему: «Набор и отбор персонала». Целью курсовой работы является рассмотреть основные направления совершенствования набора и отбора кадров в организации. Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты набора и отбора кадров в организацию;

- дать характеристику анализируемой организации;

- провести анализ существующей системы набора и отбора кадров в организацию;

- рассмотреть основные мероприятия, направленные на совершенствование систему отбора и набора персонала на анализируемом предприятии.

Объектом исследования является предприятие- ГУ КЦСОН г. Мурманска. Предметом исследования является- деятельность по набору и отбору кадров в организацию.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Роль набора и отбора персонала

Набор персонала 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 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<sup>1</sup>.

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитает 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

---

<sup>1</sup> Богданова Е.А., Маркетинговая концепция организации персонал менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб, 2009г.

отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности их 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.

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

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить 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 разработали программы под названием «Реалистичное знакомство с вашей будущей работой», которые дают возможность нанимающемуся увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких программ позволило в значительной мере избежать разочарования и сократить текучесть кадров<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Актуальные проблемы управления персоналом. Под ред. Платонова Ю.П., Делком, СПб, 2010г.

На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать стоит 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.

Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и подчиненными. Эффективный 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 полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Бланки заявлений, анкет и т.д., 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 надо указать в анкете о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченном 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.

Центры оценки. 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 компанией. 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 межличностных 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 для 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.

Прежде чем приступить к собеседованию, следует составить программу, которая зависит главным образом от числа кандидатов и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использованы. Программа зависит также от места проведения собеседования. Если проводится поиск большого числа сотрудников по всей стране, то управляющий может провести собеседование в региональном отделении компании или в гостинице, а также поручить проведение предварительных собеседований региональным менеджерам. Если собеседование проводится централизованно, то следует использовать для этих целей офис фирмы или ее подразделения, что даст значительный эффект для создания благоприятного образа компании.

После того как составлена программа, получены личные рекомендации и рекомендации от прежних работодателей, а также приглашены кандидаты, можно приступать к процессу собеседования.

После того как будет произведена оценка всех кандидатов, можно приступать ко второй стадии, предусмотренной системой объективных оценок претендентов: к составлению аналитической таблицы, в которой

записываются имена всех кандидатов и ключевые требования к ним, против имени каждого кандидата проставляется оценка по соответствующему признаку. Такой подход позволяет внести элемент объективности в этот исключительно субъективный процесс.

Однако исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Та, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе.

## **1.2. Технология и методы набора и отбора персонала**

Когда человек приходит с просьбой о приеме на работу, им занимается отдел кадров (в крупных предприятиях) или менеджер по персоналу (в малых организациях). Это первая фаза приема на работу –

фаза встречи. Заявителя снабжают бланком заявления и рассказывают об условиях приема на работу в настоящее время и о предприятии, как месте работы. Если на этой фазе человеку не уделяется достаточно внимания, у него остается плохое впечатление от организации.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методы). Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (люди, до того никак не связанные с предприятием).

1) Внутренние источники. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора.

Извещение о вакантных должностях. Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакансии путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом можно использовать следующие принципы<sup>3</sup>:

- обнародуйте все вакансии, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны
- опубликуйте основные подходы и критерии, по которым будет проводиться отбор на должность
- распространите достаточное количество бланков заявлений.
- Проинформируйте всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность.

---

<sup>3</sup> Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2007г.

2) Внешние источники. Существует множество внешних источников набора персонала, но работодатели обычно используют лишь небольшое их количество при наборе работников определенного профиля.

Рассмотрим методы набора. При наборе персонала извне могут использоваться: публикация объявлений, организация ярмарки вакансий, услуги различных агентств по найму и т.д.

Размещение объявлений в СМИ. Объявления о вакансиях публикуются для привлечения ищущих работу. Наиболее распространенной является публикация в газетах объявлений типа «Требуется...». Для публикации подобных объявлений можно использовать также специальные издания, доски для объявлений, передачи по радио и ТВ и т.д.

Кадровые агентства. В последнее время очень активно действуют Государственная служба занятости, но наряду с ней создаются и частные агентства по найму. Это достаточно эффективный способ набора персонала, так как сразу же идет отбор по профессиональным качествам.

Набор в учебных заведениях. Используя этот метод, организация посылает в учебные заведения работника, называемого «вербовщик», который проводит беседы с кандидатами, одновременно описывая им жизнь своей организации. После предварительных бесед вербовщик предлагает выбранным кандидатам нанести визит на фирмы в более позднее время. Далее со студентом идет такая же работа, как и с обычными кандидатами.

Рассмотрим процесс отбора персонала.

В малых фирмах, где нет кадрового отдела, решение по отбору персонала принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах в принятии решения при отборе привлечены будущий начальник работника и менеджер по найму.

Критерии отбора. Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские характеристики, личные качества. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

Ступени процесса отбора. Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они сами отказываются от процедуры. Естественно, что большинство предприятий используют не все ступени – все зависит от характера вакансии.

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Чаще всего с кандидатом беседует специалист отдела кадров. При этом на предприятиях применяются некоторые общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств.

Ступень 2. Заявление бланка анкеты и автобиографической анкеты. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора. Анкета должна составляться отдельно для каждого типа работы и организации.

Ступень 3. Беседа по найму. Цель беседы по найму – рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Происходит обмен информацией

в форме вопросов и ответов. Лучше всего заранее подготовить список вопросов, в дальнейшем можно от списка отклоняться, а можно идти строго по списку.

Ступень 4. Тесты по найму. Это один из тех методов, которые облегчают принятие решения по отбору. Тест – средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают эти тесты на предмет оценки наличия способностей или склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте. Примерами таких тестов могут быть тест на вождения (для водителя), стандартные тесты по машинописи и стенографии (для секретаря), тест на психомоторные способности, тесты личных качеств и т.д.

Ступень 5. Проверка отзывов и рекомендаций. При подаче заявлений о приеме на работу кандидаты могут предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Их желательно проверить. Это может стать одним из наиболее объективных типов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Причины для проведения медицинского обследования следующие<sup>4</sup>:

- в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсаций необходимо знание физического состояния заявителя на момент найма
- необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней
- необходимо определить, может ли заявитель физически выполнять предлагаемую работу.

---

<sup>4</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ.. – М.: Дело, 2007г.

### 1.3. Анализ затрат и результативности набора персонала

Источники набора кадров различны по уровням затрат и эффективности. Оценка источников и методов набора может проводиться различными способами.

Организация может вычислить затраты по каждому методу набора и поделить их на тот результат, который этот метод ей приносит (т.е. число принятия работников).

Работники отделов кадров анализируют эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора (1):

$$\text{Коэф. отбора} = \frac{\text{Количество отобранных желающих}}{\text{Количество желающих, из которых осуществляется выбор}}$$

Другим аспектом работ по набору, также подвергаемым оценке, может стать так называемое «качество набора», т.е. примерная оценка уровня приглашаемых и нанимаемых работников, которая рассчитывается следующим образом<sup>5</sup>(2):

$$\text{КН} = (\text{РК} + \text{ПР} + \text{ОР}) : \text{Ч}, \text{ где (2)}$$

КН – качество набранных работников, %

РК – усредненный суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками

ПР – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года

ОР – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

---

<sup>5</sup> Богданова Е.А., Маркетинговая концепция организации персонал менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб, 2009г.

## **ГЛАВА 2. СУЩЕСТВУЮЩАЯ СИСТЕМА НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ГУ КЦСОН Г, МУРМАНСКА**

### **2.1. Краткая характеристика объекта исследования ГУ КЦСОН г. Мурманска**

Объектом исследования является Государственное областное учреждение "Центр социальной поддержки населения г.Мурманска" (ГУ КЦСОН г. Мурманска). Комплексный центр социального обслуживания населения города Мурманска является учреждением по оказанию комплексной социальной помощи всем основным социально слабо защищённым группам и категориям населения. Комплексный центр социального обслуживания населения - учреждение, предназначенное для оказания семьям и отдельным гражданам, попавшим в трудную жизненную ситуацию, помощи в реализации законных прав и интересов, содействия в улучшении их социального и материального положения, а также психологического статуса. Комплексное учреждение - это учреждение, которое обеспечивает предоставление социальных услуг гражданам в стационарных, полустационарных условиях и на дому.

Комплексный центр социального обслуживания населения г. Мурманска является юридическим лицом, осуществляющим свою деятельность на основании Устава, имеет юридический адрес, обособленное имущество на праве оперативного управления, самостоятельный баланс, лицевой и иные счета в органах казначейства, печать с изображением Герба Российской Федерации со своим наименованием и наименованием Учредителя, штамп для согласования документов, бланки, фирменную символику и другие реквизиты, утвержденные в установленном порядке. Учредителем является управление социальной защиты населения Мурманской области.

Наименование Учреждения: полное – Государственное Учреждение  
«Комплексный центр социального обслуживания населения г. Мурманска.  
Адрес: 183038, г.Мурманск, ул.С.Перовской, д.25/26

Основными задачами Центра социального обслуживания являются:

-выявление граждан пожилого возраста, инвалидов и других лиц, нуждающихся в социальной поддержке;

-дифференцированный учёт всех лиц (составление «банка данных»), нуждающихся в социальной поддержке в зависимости от видов и форм требуемой помощи, периодичности её предоставления;

-определение конкретных видов и форм требуемой помощи, периодичности их предоставления нуждающимся в социальной поддержке;

-оказание социальных, бытовых, торговых, медицинских, консультативных и иных услуг постоянного, временного или разового характера гражданам, нуждающимся в социальной поддержке;

-трудова́я реабилитация граждан пожилого возраста и инвалидов при использовании средств и возможностей, имеющихся в распоряжении Центра;

-анализ уровня социального обслуживания города и района и разработка комплексных планов по его дальнейшему развитию;

-внедрение в практику новых видов и форм социального обслуживания граждан, нуждающихся в социальной поддержке.

В структуре Комплексного центра социального обслуживания населения имеются следующие отделения:

- срочного социального обслуживания и консультативной помощи;

- дневного пребывания пенсионеров и инвалидов;

- социального обслуживания на дому граждан пожилого возраста и инвалидов;

- специализированного социально-медицинского обслуживания на дому граждан пожилого возраста и инвалидов;
- хосписное отделение на дому;
- социально- реабилитационные отделения;
- отделение временного проживания;
- отделение помощи семье, женщинам и детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

Основными клиентами социального центра г. Мурманска являются: инвалиды, одинокие пожилые люди, малообеспеченные семьи, неблагополучные семьи, дети и подростки из неблагополучных семей. Социальное обслуживание должно соответствовать государственным стандартам, которые устанавливают основные требования к объемам и качеству социальных услуг, порядку и условиям их оказания.

Центр является некоммерческой организацией и финансируется из средств областного бюджета на основе сметы доходов и расходов. За счет средств городского бюджета происходит финансирование следующих социальных программ: выдача талонов на бесплатные благотворительные обеды; выдача талонов на бесплатное посещение бани; выдача талонов на бесплатное посещение парикмахерской; выдача талонов на получение услуг по бесплатной починке обуви.

Комплексный центр социального обслуживания населения г. Мурманска осуществляет деятельность социальных служб по социальной поддержке, оказанию социально-бытовых, социально-медицинских, психолого-педагогических, социально-правовых услуг и материальной помощи, проведению социальной адаптации и реабилитации граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации в соответствии с Федеральными законами, Указами Президента РФ, правительственными документами, а также областными Законами, постановлениями и распоряжениями органов государственной власти, приказами и

распоряжениями Управления социальной защиты населения Мурманской области .

Через ГУ «Комплексный Центр социального обслуживания населения г. Мурманска» реализуются федеральные, областные и городские целевые программы по социальной поддержке населения. К федеральной программе относится выдача государственной социальной помощи. Из областных социальных программ реализуется создание летних лагерей отдыха для детей из многодетных и малообеспеченных семей. Летние лагеря действуют по принципу дневного стационара. Организуется культурный досуг детей, пенсионеров и культурно-массовые мероприятия. Центр осуществляет адресную помощь, а именно: денежная помощь; натуральное обеспечение: предоставление предметов первой необходимости (продуктов питания, обуви, одежды и пр.); услуги по ремонту обуви, стрижке волос и стирке белья, посещение бани, благотворительные обеды; оказание материальной помощи на зубопротезирование; доставка воды, генеральная уборка для малообеспеченных инвалидов и одиноких пожилых людей; гуманитарная помощь (Отделением проводятся благотворительные акции и праздничные вечера отдыха с различными категориями населения); благотворительная акция "СЕМЬЯ - СЕМЬЕ" (направленная на оказание помощи детям, воспитывающимся в малообеспеченных многодетных семьях); правовая, психологическая, информационная помощь и др.

На предприятии КЦСОН г. Мурманска среднесписочная численность составляет 50 чел. по состоянию на 2011 г. структура численности состоит из руководителей, специалистов, рабочих и служащих. Проведем анализ по структуре работников КЦСОН г. Мурманска с 2009-2011 г.г., табл.2.1.

Таблица 2.1

Анализ структуры работников предприятия КЦСОН г. Мурманска  
на 2009-2011 г.

показатели	2009 г.		2010 г.		2011 г.		Отклонение 2011 г. от 2009г.
	человек	%	человек	%	человек	%	
Среднегодовая численность работников, всего, в том числе:	54	100	48	100,0	50	100	-4
Руководители, чел.	10	18,5	10	20,8	10	20,0	-
Специалисты, чел.	34	62,9	28	58,3	30	60,0	-4
Рабочие, чел.	5	9,3	5	10,4	5	10,0	-
Служащие, чел.	5	9,3	5	10,4	5	10,0	-

Рабочие – это уборщицы производственных помещений, дворник и др. рабочие специальности. Специалисты- это работники бухгалтерии, отдела кадров, медицинский персонал (психологи, консультанты и т.д.) и др. Руководители- это руководящие должности, директор, заместитель директора и др. Служащие – это технические специалисты, которые осуществляют подготовку и оформление документации, учет и контроль хозяйственного обслуживания, т.е. осуществляют чисто техническую работу (машинистки, операторы, курьер, охранники и др.), выполняющие вспомогательные работы.

Данные табл.2.1. показывают, что наибольший удельный вес в общей структуре приходится на специалистов и составляет более 60,0%. Численность работников за анализируемый период снизилась на 4 человека, в основном это произошло за счет снижения численности специалистов, так по состоянию на 2011 г. их число составило 30 человек. По другим группам работников не наблюдается существенных изменений.

## 2.2. Анализ набора и отбора кадров в организацию КЦСОН г. Мурманска

Рассмотрим существующую систему набора персонала на предприятии КЦСОН г. Мурманска. На предприятии КЦСОН г. Мурманска как и на любом другом, происходит движение кадров, прием и увольнение. Это связано: с поиском новой работы работников, повышением по службе и т.д.

Как правило, на предприятии КЦСОН г. Мурманска, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ (в газетах «Все объявления» г. Мурманска, газета «Вакансия» г. Мурманска) или объявляется своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов, рис.2.1.



Рис.2.1. Набор кадров в организацию КЦСОН г. Мурманска.

Набор кадров – один из ключевых моментов работы на предприятии, т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы предприятия и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры – удачный способ их вложения.

При наборе персонала руководство КЦСОН г. Мурманска пользуется следующими критериями и принципами (рис.2.2, прил.1). Несмотря на структуризацию процесса отбора, руководству иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала заранее не планируется и осуществляется лишь в момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий. Потребность в персонале оценивается начальником отдела по управлению персоналом.

Значимость правильного решения проблемы найма на работу связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему отбора, в первую очередь определяет, нужен ли данный человек или нет (намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе)).

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различные источники информации:

- 1) заявление о приеме (первое общее впечатление о кандидате);  
фотография (внешность);
- 2) биография (процесс становления, детали личности);
- 3) личная анкета (систематизация самой важной информации о поступающем, хранение данной информации);
- 4) диплом (успеваемость в ВУЗе, относительные сведения о квалификации);
- 5) трудовая книжка (место работы в биографии, прежние сферы деятельности, квалификационная характеристика);

- б) рекомендации (профпригодность);
- 7) разговор с поступающим (заполнение пробелов в информации, дает личное представление о поступающем);
- 8) пробная работа (умения и навыки в работе).

При отборе кадров КЦСОН г. Мурманска руководствуется рядом принципов и критериев отбора персонала, для этого используются следующие способы отбора персонала:

1. Анализ и оценка заявительных документов;
2. Собеседование , рис.2.3.

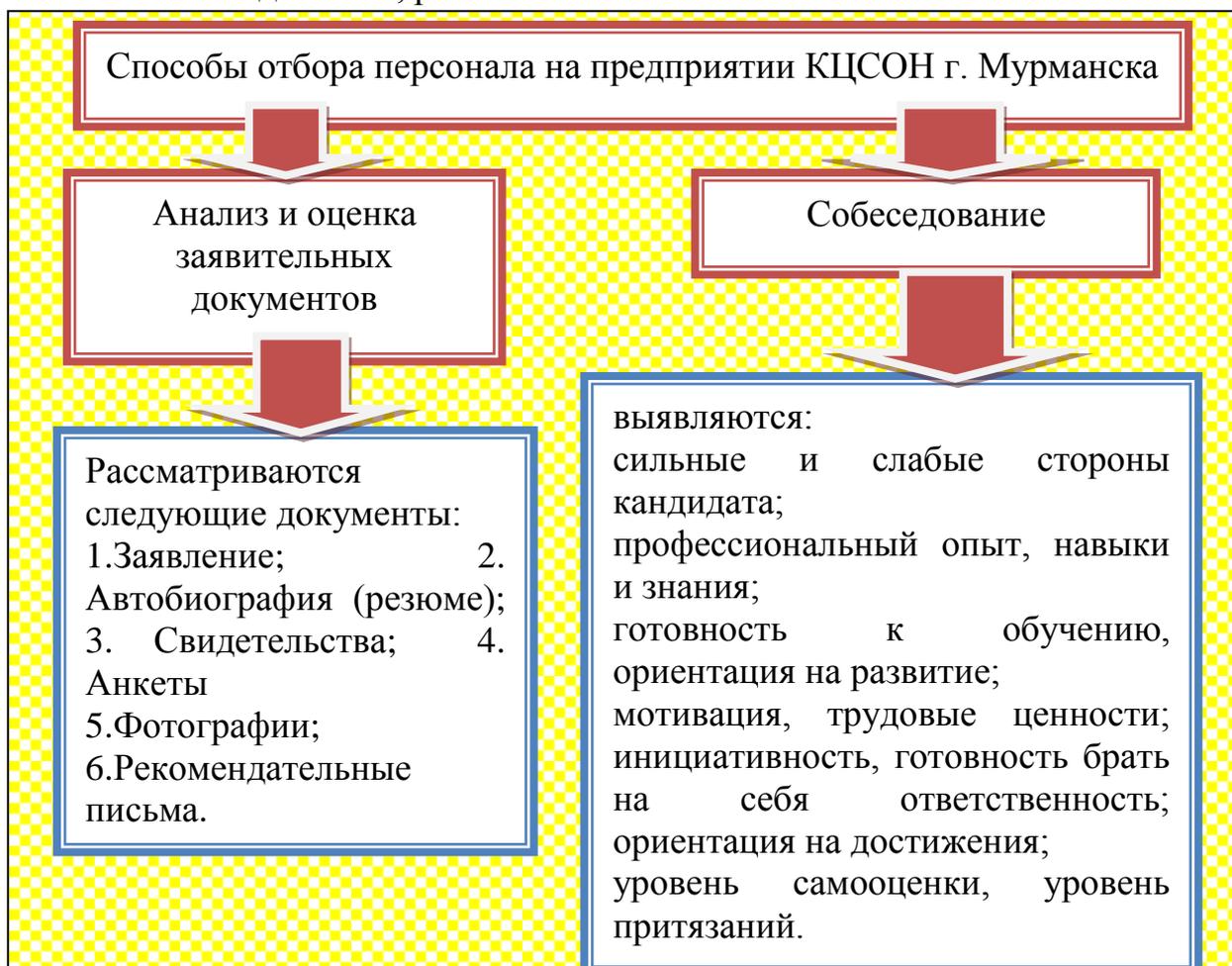


Рис.2.3. Способы отбора персонала на предприятии КЦСОН г. Мурманска.

Рассмотрим подробнее каждый из них:

1. Анализ и оценка заявительных документов:

На ГУ КЦСОН г. Мурманска классический пакет заявительных документов включает: 1. Заявление; 2. Автобиография (резюме); 3. Свидетельства; 4. Анкеты; 5. Фотографии; 6. Рекомендательные письма.

Письменное заявление о приеме на работу — первый документ, свидетельствующий о намерении заявителя стать сотрудником КЦСОН г. Мурманска. При разных точках зрения относительно информационной весомости заявления или его использования лишь для соблюдения формальностей, большинство специалистов все же склоняется к тому, что в нем «часто больше, чем в биографии, ощущается личность кандидата». Здесь есть возможность сообщить о своих особенных желаниях относительно работы, обосновать смену рабочего места, объяснить причину, почему нанимается в организацию, а не в другую. Уже по внешней форме заявления и способу выражения мыслей в нем можно получить первичное заключение о кандидате.

В большинстве случаев при анализе на предприятии ГУ КЦСОН г. Мурманска обращается внимание на четыре основных элемента: внешний вид; содержание; точность; стиль.

Составляющие анализа внешнего вида заявления ГУ КЦСОН г. Мурманска:

- способ заполнения заявления — стандартное требование: машинописное заявление, разрешается написанное от руки. Ксерокопированные экземпляры от анализа отклоняются. Причина: тот, кто экономит свои затраты на таком важном шаге, тем более «экономит» на ежедневной работе.

- длина изложения письма на бумаге — заданная размерность заявления: оптимальная длина около одной — полутора страниц стандартного формата исходит из того, что хороший кандидат опирается прежде всего на весомые факты, а последние в длинных толкованиях не нуждаются.

- вид, формат бумаги и цвет чернил – установлено, что необычный формат бумаги, непривычное ее качество и редко употребляемый цвет чернил могут указывать на отклонения кандидата от нормы или иную такую степень наивности, которая не позволяет ему предложить негативную реакцию менеджера по персоналу на присланный изыск.

- эстетическое оформление заявления – чистота и аккуратность письма, его пространственное расположение на бумаге.

- структура заявления – ясное и логичное расчленение излагаемого на функциональные составляющие. Шаблонность воспроизведения мыслей принадлежит личностям с несвободным, «нормированным» мышлением, в целом пригодным занимать средние и низкие должности.

Внешний вид заявления должен дать первое представление о личности нанимаемого и серьезности его намерений.

Биография или описание жизни в хронологическом порядке, согласно выводам исследователей и практическому опыту специалистов по персоналу, является наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата.

Одной из наиболее дискутируемых остается проблема внешнего вида биографии. На ГУ КЦСОН г. Мурманска требуется американская табличная форма, что объясняется «наглядностью и возможностью наиболее хорошо обработать и оценить данные». Американская табличная форма представляет собой — события, начиная с сегодняшнего статуса, спускаются далее по наклонной в прошлое. «Обратный» порядок жизнеописания был положен также в основу одного из сравнительно новых заявительных документов – резюме.

Резюме содержит важную информацию об отличительных чертах, социальной подоплеке и о профессиональном развитии претендентов на должность. Рассмотрев ее вместе со свидетельствами, можно судить о том,

пригоден ли заявитель для данного места или нет. Полезность резюме многим ученым видится в возможности использования ее как базы для подготовки установочного интервью. Есть мнение о том, что резюме помогает выявлению противоречий между устными и письменными данными кандидата или что из некоторых резюме сразу можно узнать, что кандидат не соответствует требуемым условиям.

Рекомендательное письмо структура рекомендательного письма на ГУ КЦСОН г. Мурманска :

- заголовок
- как долго и в каком качестве вас знает рекомендатель
- подтверждение факта работы в компании – что, где, когда вы делали (например, «работал с такого – то по такое – то там – то», или «участвовал в таком – то проекте в качестве такого – то»)
- краткая характеристика (какие ваши основные достижения может отметить рекомендатель; какие ваши сильные стороны может отметить рекомендатель).
- письмо должно быть на бланке компании, заверено печатью и подписью (печатью необязательно, но желательно).
- контактные координаты, должность, фамилия, имя, отчество того, кто подписывает рекомендательное письмо и его контактный телефон.

На ГУ КЦСОН г. Мурманска рекомендательное письмо является необязательным, но при отборе на высокую должность играет большое значение.

## 2. Собеседование:

Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала.

Основная цель отборочного собеседования в ГУ КЦСОН г. Мурманска состоит в том, чтобы определить, заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее

выполнения. При этом у линейного руководителя возникает необходимость не только сравнить нескольких кандидатов, но и в первую очередь сравнить уровень подготовленности каждого кандидата с требованиями, предъявляемыми к исполнителю рассматриваемой работы. Кроме того, отборочное собеседование выполняет следующие функции:

- информирование кандидатов о деятельности предприятия и объяснение им преимуществ работы в ней;
- реалистичное описание работы;
- выяснение, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;
- прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей (это бывает уместно);
- предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

Менеджер по управлению персоналом отводит определенное количество времени для беседы с каждым кандидатом и не старается встретиться со слишком большим количеством кандидатов в один день, т.к. проведение собеседования – достаточно утомительное занятие, и встреча в один день с более чем с шестью кандидатами может означать, что он не сумеет их всех справедливо оценить.

При проведении собеседования менеджер по управлению персоналом составляет определенный план собеседования. Он же готовит вопросы, которые необходимо будет задать кандидату во время собеседования. Основные вопросы к кандидату он формулирует заранее. Форма допроса здесь неприемлема, в то же время необходимо уметь задавать «трудные» вопросы. В сложных ситуациях инициатива должна исходить от менеджера по управлению персоналом. При этом нужно обладать не только умением слушать, но и умением вести собеседование в нужном русле, по заранее намеченному плану и временному интервалу. От менеджера по

управлению персонала зависит не только оценка соответствия кандидата предъявляемым требованиям. Сегодня необходимо уметь донести до соискателя, что это именно та компания, которую он ищет, что в ней он сможет не только самореализоваться, но и обогатиться дополнительными знаниями и опытом. Результатом интервью должна стать определенная информация о кандидате. Менеджером по управлению персонала выявляются:

- сильные и слабые стороны кандидата;
- профессиональный опыт, навыки и знания;
- готовность к обучению, ориентация на развитие;
- мотивация, трудовые ценности;
- инициативность, готовность брать на себя ответственность;
- ориентация на достижения;
- уровень самооценки, уровень притязаний.

На ГУ КЦСОН г. Мурманска проводятся структурированные собеседование со стандартизированными и записанными вопросами и ответами которые повышают точность этого метода. Собеседование на КЦСОН г. Мурманска сконцентрированы на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе.

Чаще всего причинами отказа при приеме на работу в КЦСОН г. Мурманска после проведения собеседования являются следующие негативные характеристики:

1. Плохое личное впечатление.
2. Слишком агрессивен, подавляет окружающих («все знает»).
3. Не способен ясно выразить свои мысли (плохое произношение, грамматика).
4. Не планирует свою карьеру (нет целей и намерений).
5. Мало интереса и энтузиазма (пассивный, безразличный).

6. Недостаточно уверенности и уравновешенности (нервный, легко смущается).
7. Избегает участия в деятельности.
8. Чересчур много значения придает деньгам (интересуется только тем, где предложат больше).
9. Плохие успехи в обучении (получал только переходной балл).
10. Не хочет начинать с нижней ступени (ожидает слишком многого и слишком быстро).
11. Извиняется (заглаживает неблагоприятные факты в прошлом).
12. Недостаточно тактичен.
13. Недостаточно зрел.
14. Недостаточно воспитан (дурные манеры).
15. Недостаточное социальное понимание.
16. Есть приметы неприязни к обучению.
17. Избегает смотреть в глаза интервьюеру.
18. Вялое рукопожатие.
19. Нерешителен.
20. Неряшливо заполненное заявление о приеме.
21. Опоздал на интервью без уважительной причины.

По окончании собеседования линейный руководитель проводит оценку полученных результатов и принимает решение. Если кандидат подходит, то с ним подписывается трудовое соглашение на испытательный срок 2 месяца после чего будет происходить тестирование.

На ГУ КЦСОН г. Мурманска используются различные методы организации процесса отбора и найма персонала. Значение правильного выбора персонала исключительно важно для любой фирмы. Высококласный персонал повышает эффективность функционирования организации. Поэтому имеет смысл предложить рекомендации по совершенствованию системы отбора и найма персонала.

### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ГУ КЦСОН Г. МУРМАНСКА**

#### **3.1. Основные достоинства и недостатки набора и отбора кадров в организацию ГУ КЦСОН г. Мурманска**

По мере подъема российской экономики все больше предприятий начинает сталкиваться с необходимостью развития эффективной системы отбора новых работников, отвечающей современным требованиям. Однако при организации системы отбора кадров многие предприятия сталкиваются с рядом проблем.

Среди этих проблем в первую очередь можно назвать следующие:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;
- не разработаны процедуры отбора новых работников;
- используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;
- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области отбора кадров;
- не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;
- недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все вышеперечисленные: во многих организациях проблему отбора новых работников пытаются решать бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области.

Поэтому необходимо, на основе всего вышеизложенного, сделать правильные выводы относительно развития и усовершенствования технологий отбора персонала на предприятии ГУ КЦСОН г. Мурманска.

Основные достоинства и недостатки набора и отбора кадров на предприятии ГУ КЦСОН г. Мурманска можно представить в виде схемы, рис.3.1.

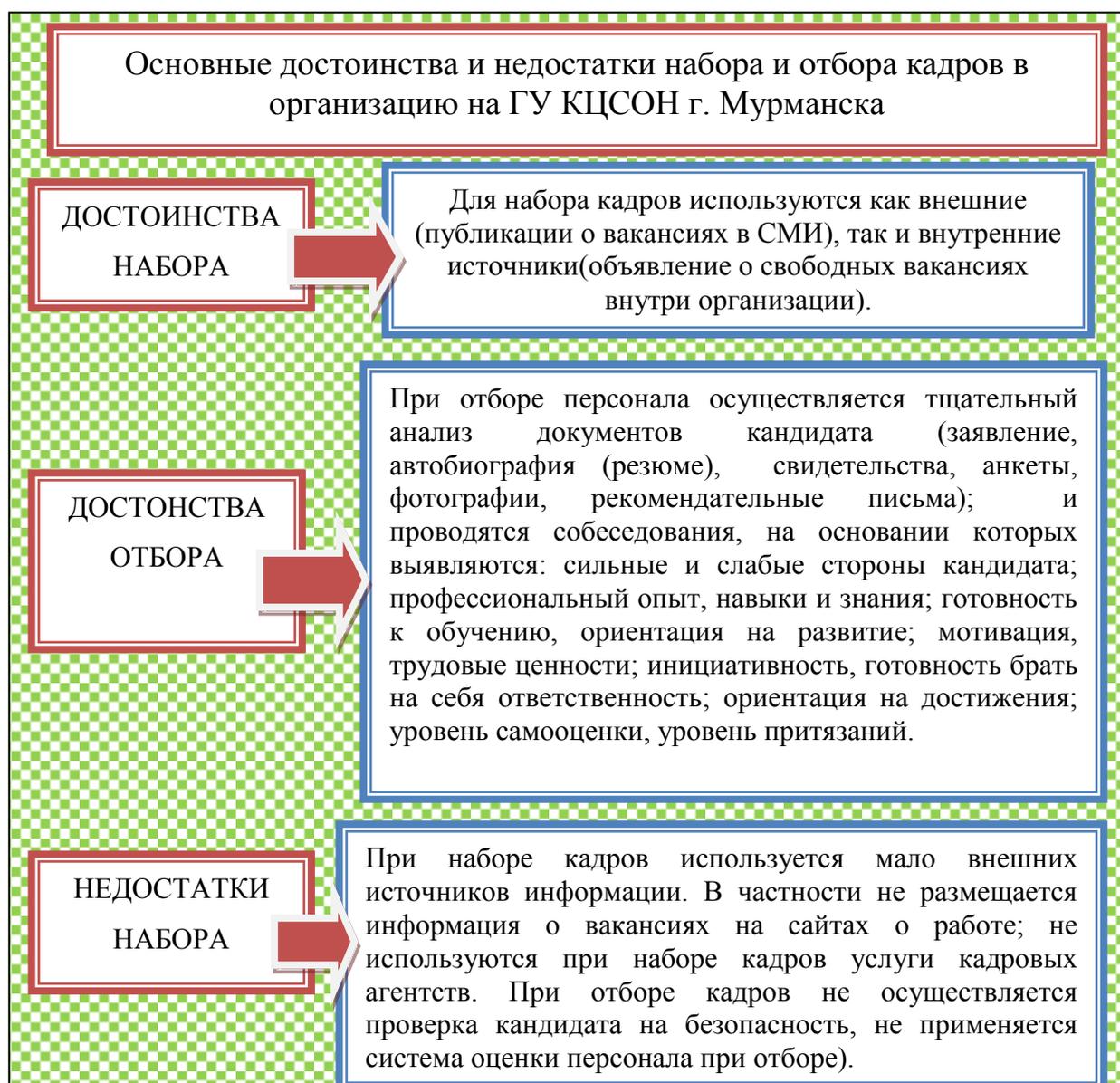


Рис.3.1. Основные достоинства и недостатки набора и отбора кадров в организацию на ГУ КЦСОН г. Мурманска.

Таким образом, на предприятии ГУ КЦСОН г. Мурманска имеется ряд преимуществ и недостатков при наборе и отборе кадров. В частности

преимуществами набора и отбора кадров являются следующие: для набора кадров используются как внешние (публикации о вакансиях в СМИ), так и внутренние источники (объявление о свободных вакансиях внутри организации). При отборе персонала осуществляется тщательный анализ документов кандидата (заявление, автобиография (резюме), свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма); и проводятся собеседования, на основании которых выявляются: сильные и слабые стороны кандидата; профессиональный опыт, навыки и знания; готовность к обучению, ориентация на развитие; мотивация, трудовые ценности; инициативность, готовность брать на себя ответственность; ориентация на достижения; уровень самооценки, уровень притязаний.

Основные недостатки набора и отбора кадров в организацию ГУ КЦСОН г. Мурманска являются: при наборе кадров используется мало внешних источников информации, в частности не размещается информация о вакансиях на сайтах о работе; не используются при наборе кадров услуги кадровых агентств. При отборе кадров не осуществляется проверка кандидата на безопасность, не применяется система оценки персонала при отборе.

Можно отметить шесть основных заключений:

1. Процедуры отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

2. Отбор работников требует комплексного подхода, когда планирование и организация процесса отбора основываются на достоверной информации о рынке труда, на определении количественной и качественной потребности в кадрах, на тщательном анализе работы для

наилучшего выявления критериев, которые используются при отборе кадров.

3. Необходима четкая регламентация процесса отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы по отбору кадров.

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

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

6. Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Поэтому организация должна использовать все возможные методы отбора и привлекать специалистов.

Если организация сможет учесть в своей работе все эти выводы, такая организация будет обеспечена наиболее квалифицированными кадрами.

### 3.2. Мероприятия, направленные на совершенствование набора и отбора кадров в организацию ГУ КЦСОН г. Мурманска

Таким образом, проведенный выше анализ показал, что для совершенствования процедуры набора и отбора кадров в организацию ГУ КЦСОН г. Мурманска необходимо:

- привлекать больше внешних источников для поиска кандидатов на должности, а в частности: размещать информацию о вакансиях на сайтах о работе;

- для набора кадров использовать услуги кадровых агентств;

- для отбора персонала использовать проверку кандидата службой безопасности;

- для отбора персонала использовать систему оценки персонала,

рис.3.2.

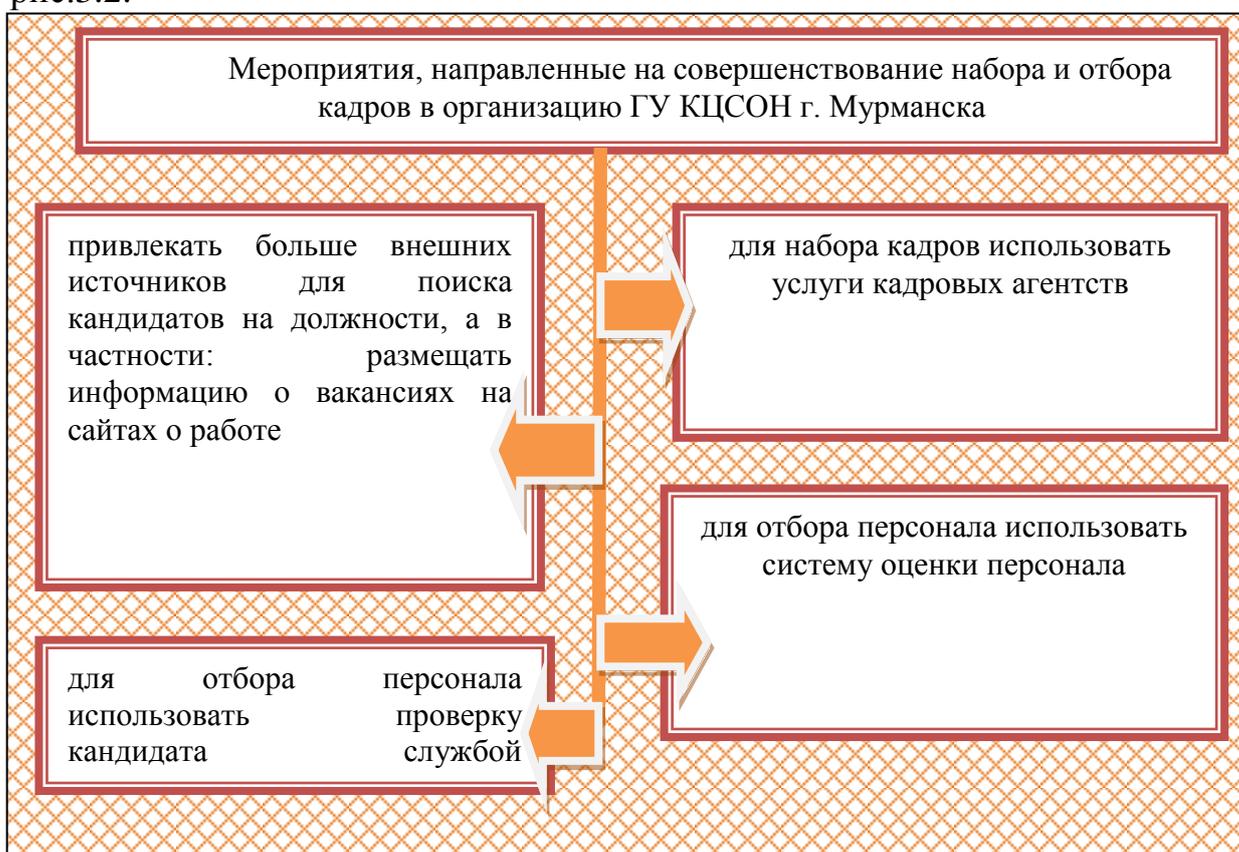


Рис. 3.2. Мероприятия, направленные на совершенствование набора и отбора кадров в организацию ГУ КЦСОН г. Мурманска.

Рассмотрим все мероприятия, направленные на совершенствование набора и отбора кадров в организацию ГУ КЦСОН г. Мурманска более подробно.

1) Как было описано выше, необходимо для набора кадров использовать интернет источники. Самыми распространенными сайтами о вакансиях являются следующие: сайт Хэнд-Хантер(<http://hand-hunter.com/>); Работа.ру и Job.ru. Для наибольшего привлечения кандидатов на должность необходимо размещать вакансии именно на этих сайтах.

2) Для набора кадров в организацию ГУ КЦСОН г. Мурманска необходимо использовать услуги кадровых агентств.

Кадровое, или рекрутинговое агентство, — посредник на рынке труда, организация, оказывающая услуги работодателям по поиску и подбору персонала и/или оказывающая услуги соискателям по поиску работы и трудоустройству, а также другие сопутствующие услуги.

Если организация в качестве посредника рынка труда занимается только поиском и подбором персонала по заказам работодателей, такая организация является агентством по подбору персонала, если посредник рынка труда осуществляет поиск работы по заказам соискателей - он является агентством по трудоустройству. Термин «кадровое агентство» может использоваться как для обозначения агентств по трудоустройству, так и для обозначения агентств по подбору персонала.

Рекрутинговые агентства могут подбирать как неквалифицированный персонал, так и топ-менеджмент компаний. Все зависит от специализации в оказываемых услугах. Существуют агентства, подбирающие персонал по профессиональной, квалификационной или отраслевой принадлежности.

Существуют так называемые кадровые «агентства смешанного типа», которые оказывают и услуги по поиску работы соискателям, и

услуги по подбору персонала работодателям. Такие агентства взимают вознаграждение и с соискателей, и с работодателей.

Деятельность рекрутингового агентства складывается из трех основных составляющих: поиск, оценка и подбор персонала на определенные вакансии, имеющиеся у работодателей. Особое внимание уделяется соответствию профессиональных и личностных компетенций кандидата требованиям клиента.

Рекрутинговое агентство выясняет профессиональный уровень кандидата и его психологические характеристики — мотивацию, гибкость и способность адаптироваться в коллективе. Также агентство берет на себя и задачи по проверке рекомендаций. Особую сложность представляет подбор специалистов, в частности, бухгалтеров. В подавляющем большинстве случаев у руководителя предприятия отсутствует возможность самостоятельно оценить профессионализм главного бухгалтера, но это может сделать рекрутинговое агентство.

И агентства по трудоустройству, и агентства по подбору персонала, и кадровые агентства смешанного типа могут оказывать работникам и работодателям так называемые сопутствующие услуги. Как правило, агентства по трудоустройству полностью нацелены на соискателей, и предлагают сопутствующие услуги только им. Остальные две разновидности кадровых компаний могут оказывать дополнительные услуги и работникам, и работодателям одновременно. К сопутствующим услугам, предлагаемым этими организациями работодателям, относятся кадровый консалтинг, кадровый аудит, коучинг, тренинги, обучение и развитие персонала, оценка персонала, мотивация персонала, аутстаффинг и лизинг персонала, аутсорсинг кадровой деятельности, в том числе функций по учету кадров и ведению кадрового делопроизводства, аутплейсмент и другие. К сопутствующим услугам, оказываемым соискателям, могут относиться услуги по составлению и

переводу резюме, тренинги, консультационные услуги и т.д. В настоящий момент в г. Мурманске существует около 10 кадровых агентств, табл.3.1(прил.1).

Таким образом, привлечение услуг кадровых агентств позволит организации ГУ КЦСОН г. Мурманска оптимизировать набор кадров в организацию.

### 3) Проверка службой безопасности:

Ни одна организация не может обойтись без набора новых работников. При этом ожидается, что новые работники позволят компании добиться более высоких рабочих показателей или решить определенные задачи. Как процедуры отбора, так и методы, используемые при этом, направлены главным образом на то, чтобы отобрать лучших кандидатов. Однако критерии отбора не ограничиваются лишь теми характеристиками, которые определяют успешное выполнение конкретной работы. Важным критерием, который сегодня все чаще приходится учитывать при отборе персонала, - это безопасность организации-работодателя.

Служба безопасности- это возможное подключение собственных служб безопасности для проверки кандидатов и предоставляемых ими сведений. Например, на ГУ КЦСОН г. Мурманска такая служба обязательна. При проверке кандидатов служба безопасности может действовать параллельно с кадровой службой. Служба безопасности проверяет работника на отсутствие судимостей, отсутствие связи с криминальными структурами, отсутствие претензий предыдущих работодателей с точки зрения его честности и надежности. Важным направлением обеспечения безопасности компании является проверка рекомендаций, представленных работником.

4)Эффективная система оценки кандидатов должна обладать следующими характеристиками:

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;

- она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения.

Таким образом, для совершенствование системы оценки персонала при приеме на работу на предприятии ГУ КЦСОН г. Мурманска целесообразно будет использовать следующую систему , табл. 3.2(прил.1).

Пояснение к системе оценки персонала(табл.3.2): до каждого последующего этапа отбора в первую очередь допускается кандидат, который набрал большее количество баллов. Остальные кандидаты отсеиваются, либо подвергаются дальнейшему обсуждению.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена, непосредственного руководителя среднего звена, специалистов с участием специалистов управления персоналом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. Набор кадров – один из ключевых моментов работы на предприятии, т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы предприятия и использование всех остальных ресурсов. Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (люди, до того никак не связанные с предприятием). При наборе персонала извне могут использоваться: публикация объявлений, организация ярмарки вакансий, услуги различных агентств по найму и т.д.

Объектом исследования в курсовой работе является предприятие-ГУ КЦСОН г. Мурманска. Адрес: 183038, г.Мурманск, ул.С.Перовской, д.25/26. Комплексный центр социального обслуживания населения города Мурманска является учреждением по оказанию комплексной социальной помощи всем основным социально слабо защищённым группам и категориям населения. Комплексный центр социального обслуживания населения - учреждение, предназначенное для оказания семьям и отдельным гражданам, попавшим в трудную жизненную ситуацию, помощи в реализации законных прав и интересов, содействия в улучшении их социального и материального положения, а также психологического статуса.

Предметом исследования является- деятельность по набору и отбору кадров в организацию.

На предприятии КЦСОН г. Мурманска среднесписочная численность составляет 50 чел. по состоянию на 2011 г. структура численности состоит из руководителей, специалистов, рабочих и служащих.

В ГУ КЦСОН г. Мурманска как и на любом другом, происходит движение кадров, прием и увольнение. Это связано: с поиском новой работы работников, повышением по службе и т.д. Как правило, на предприятии КЦСОН г. Мурманска, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ (в газетах «Все объявления» г. Мурманска, газета «Вакансия» г. Мурманска) или объявляется своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

При отборе кадров КЦСОН г. Мурманска руководствуется рядом принципов и критериев отбора персонала, для этого используются следующие способы отбора персонала:

1. Анализ и оценка заявительных документов (рассматриваются следующие документы: Заявление; Автобиография (резюме); свидетельства; анкеты, фотографии; рекомендательные письма)

2. Собеседование. На собеседовании выявляются: сильные и слабые стороны кандидата; профессиональный опыт, навыки и знания; готовность к обучению, ориентация на развитие; мотивация, трудовые ценности; инициативность, готовность брать на себя ответственность; ориентация на достижения; уровень самооценки, уровень притязаний.

Таким образом, на предприятии ГУ КЦСОН г. Мурманска имеется ряд преимуществ и недостатков при наборе и отборе кадров. В частности преимуществами набора и отбора кадров являются следующие: для набора кадров используются как внешние (публикации о вакансиях в СМИ), так и внутренние источники (объявление о свободных вакансиях внутри организации). При отборе персонала осуществляется тщательный анализ документов кандидата (заявление, автобиография (резюме), свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма); и проводятся собеседования, на основании которых выявляются: сильные и

слабые стороны кандидата; профессиональный опыт, навыки и знания; готовность к обучению, ориентация на развитие; мотивация, трудовые ценности; инициативность, готовность брать на себя ответственность; ориентация на достижения; уровень самооценки, уровень притязаний.

Основные недостатки набора и отбора кадров в организацию ГУ КЦСОН г. Мурманска являются: при наборе кадров используется мало внешних источников информации, в частности не размещается информация о вакансиях на сайтах о работе ; не используются при наборе кадров услуги кадровых агентств. При отборе кадров не осуществляется проверка кандидата на безопасность, не применяется система оценки персонала при отборе.

Для совершенствования процедуры набора и отбора кадров в организацию ГУ КЦСОН г. Мурманска необходимо:

-привлекать больше внешних источников для поиска кандидатов на должности, а в частности: размещать информацию о вакансиях на сайтах о работе, самыми распространенными сайтами о вакансиях являются: сайт Хэнд-Хантер( <http://hand-hunter.com/>); Работа.ру и Job.ru.

-для набора кадров использовать услуги кадровых агентств(в настоящий момент в г. Мурманске их насчитывается около 10);

-для отбора персонала использовать проверку кандидата службой безопасности;

- для отбора персонала использовать систему оценки персонала.

Все это позволит организации привлекать наиболее квалифицированные кадры и позволит выйти на новый уровень управленческого развития.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2009г. – 536с.
2. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2009г. – 352 с.
3. Беляев В.Н., Черников Д.А. Справочник директора предприятия.- М.: ИНФРА-М, 2010г. – 794 с.
4. Беляцкий Н.П., Ройш П., Суша Н.В. Техника работы менеджера. – Мн.: Книжный дом, 2009г. – 255 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2008г. – 496 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ЮристЪ, 2009г. – 271с.
7. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 2009г. – 211 с.
8. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2008г. – 472 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. -М.: Высш. школа, 2007г.
10. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2008г.
11. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: Т.Д. “Элит-2000”, 2008г.-435с.
12. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2006. - стр. 53
13. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. М.: Норма, 2009г.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2008г. – 321 с.

- 15.Егошин А.П. Управление персоналом. – Новгород: Издательство «Март», 2008. – 238 с.
- 16.Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях,- Владимир. Собор, 2006. стр.72
- 17.Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ. 2007.-стр. 126
- 18.Дятлов В. А.. Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР. 2009. - стр. 65.
- 19.Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Северо – Запад, 2008г.
- 20.Иванов В.Н. «Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления» М.: Экономика, 2009 г.
- 21.Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 2007. – стр. 76.
- 22.Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2008г.
- 23.Кузнецова Л.П. «Основные технологии социальной работы» Владивосток: ДВГТУ, 2010 г.
- 24.Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом. -М.:ГАУ. 2009г. – стр. 124.
- 25.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2010г. – стр.
- 26.Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2011г. 378 с.
- 27.Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2011. – 412 с.

- 28.Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2009. – 199 с.
- 29.Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2010. – 303 с.
- 30.Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2008. – 114 с.
- 31.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ.. – М.: Дело, 2009г.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**