ОГЛАВЛЕНИЕ

Аннотация……3

Введение……...4

1. Подбор персонала, роль подбора персонала в организации……...6

1.1. Кадровая политика организации……..…….……11

1.2. Планирование потребностей в персонале……..……..18

1.3. Планирование бюджета на подбор персонала……..……...28

2. Процесс подбора персонала……..……...34

2.1.Источники и методы привлечения кандидатов……..……..43

2.2. Привлечение молодых специалистов……..…….48

2.3. Методы оценки кандидатов……..…….52

3.Система управления кадрами в организации ЗАО «Искрателеком»…….……67

3.1. Краткая характеристика организации ЗАО «Искрателеком»…….…..….67

3.2. Оценка системы подбора персонала в организации ЗАО «Искрателеком……..……68

3.3. Оценка мотивационных факторов и психологического климата в организации ЗАО «Искрателеком»…….70

3.4. Пути оптимизации подбора персонала в организации ЗАО

«Искрателеком» ……75

Заключение…….80

Список использованных источников……...……84

Приложения ……..……88

Аннотация

Тема данного дипломного проекта – «Организационные аспекты подбора персонала на предприятии» (на примере Закрытого акционерного общества «Искрателеком).

Основная цель дипломного проекта исследование организационных и психологических аспектов подбора персонала на предприятие.

Объектом данной работы является система отбора персонала.

Предметом данной работы является проблема эффективности системы отбора и оценки кандидатов при приеме на работу в ЗАО «Искрателеком».

В первой главе рассматриваются теоретические вопросы отбора персонала. Описаны основные методы и организация отбора персонала. Определены основные методы отбора персонала на предприятии. Во второй главе проведен анализ деятельности ЗАО «Искрателеком». Были описаны и проведен анализ системы отбора персонала в указанном предприятии, рассмотрены достоинства и недостатки развившейся системы отбора персонала в ЗАО «Искрателеком». Рассмотрена организация службы отбора персонала и предложены рекомендации по организации системы отбора персонала ЗАО «Искрателеком». В результате полученных данных сделаны основные выводы.

На основе анализа теоретического и практического материала разработана оптимальная система отбора персонала.

Введение

Самый ценный капитал...- это люди. Кадры решают все.

И.В. Сталин

Осуществление работы любой организации неотвратимо связано с необходимостью формирования профессионального штата сотрудников, где подбор персонала – центральная задача. Качество отобранных кадров определяет эффективность работы организации и использование всех остальных ресурсов в целом. Соответственно ошибочно принятое решение в пользу тех или иных кандидатов может «влететь в копеечку» организации, а подбор хороших кадров в свою очередь станет удачной инвестицией в будущее компании.

Успешную деятельность каждого предприятия определяют такие факторы как:

-высокая квалификация, подготовка сотрудников и их мотивация;

-обеспечение постоянного качества работы;

-имидж предприятия, влияющий на выбор клиента.

Заинтересованность отдельных предприятий, конкретных индивидов так и общества в целом в качественном и эффективном процессе отбора персонала и приема на работу несет в себе определяющую актуальность выбранной темы.

Объектом изучения является персонал организации ЗАО «Искрателеком».

Предметом исследования явился процесс обеспечения организации кадрами.

Областью исследования - система найма, оценки, отбора и приема персонала организации.

Целью работы является исследование организационных и психологических аспектов подбора персонала на предприятие.

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

• Изучить научно-методические принципы подбора персонала в организации.

• Рассмотреть организационные аспекты подбора персонала на предприятии

Возникающие в процессе существования определенного круга общественных отношений, теоретические и практические проблемы подбора персонала прямым образом связаны друг с другом и, обладая определенной спецификой, обязывают к глубокому анализу и системному подходу. Теоретическая и практическая значимость исследования навеяна актуальностью рассматриваемых вопросов, а также предложениями по совершенствованию системы отбора персонала на предприятиях. Данное исследование позволит развить и углубить систему знаний в сфере подбора персонала, а также факторах, оказывающих влияние на этот процесс и мерах, необходимых для функционирования оптимальной системы подбора персонала.

1. Подбор персонала, роль подбора персонала в организации

Подбор персонала – это, пожалуй, одна из самых важных и животрепещущих тем для каждой организации. Потери, которые несет компания при неправильном подборе, огромны. Подбором персонала редко довольны, но повысить уровень удовлетворенности качеством процесса подбора персонала, сделать его технологичным, понятным и прозрачным возможно.

Цель подбора персонала – обеспечить при приеме на работу соответствие кандидата занимаемой им должности. Это самый важный элемент управления кадрами в организации, поскольку невозможно оптимизировать эффективность человеческих ресурсов каким бы то ни было методом, если пренебречь таким соответствием.

Организации, в которых хорошо разработаны бизнес-процессы, не будут иметь преимуществ опираясь лишь на качество самих разработок. Ни похвала, ни денежное поощрение не могут мотивировать людей работать сверх своих возможностей, а самая лучшая программа тренинга не в состоянии сделать так, чтобы было можно «накачать воды из высохшего колодца». Без основополагающего соответствия людей и работы невозможно получить надлежащую отдачу от всех других капиталовложений в программы человеческих ресурсов. Работа – это больше, чем круг задач и осуществляемых действий, она включает в себя физическую, экономическую и социальную среду, в которой имеет место деятельность [11, с. 120].

В двадцатом столетии задача подбора персонала в первую очередь состояла в том, чтобы найти соответствующих людей для определенных видов работ. В двадцать первом веке важность гибкости и быстрый темп изменений заставляют более пристально взглянуть на соответствие работе в более широком конспекте. Теперь при оценке людей необходимо учитывать не

только навыки выполнения данной конкретной работы, следует также учитывать потенциал соответствий для данного человека, будь это будущая работа, передвижение внутри организации и вне ее, взаимодействие с широким кругом потенциальных коллег и то, насколько человек подходит к текущей «социальной» среде клиентов, поставщиков, к культурной, к «физической» среде, в частности к технологии.

Подбор персонала часто является стратегическим, ряд действий осуществляется в общем потоке поиска людей для «выполнения должности». Эффективный отбор имеет больше сходства с подходом тотального качества, в котором измерение представляет собой важный инструмент, спецификация характеризуется четкостью и каждому действию точно отведено определенное место для выполнения конкретной роли во всеобщем замысле, где целое больше суммы частей.

Ключевыми элементами в подборе персонала являются:

- четкая и точная спецификация;
- эффективное использование многочисленных методов;
- исключение дублирующих процессов;
- измерение;
- оценка и постоянное совершенствование.

Подбор персонала – это система мер, предусматриваемых компанией для привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности [5, с. 23].

Большое количество организаций уже несколько лет назад начали пересматривать и структурировать свои отношения с сотрудниками, закладывая новые, более совершенные принципы управления человеческими ресурсами. Результаты опроса менеджеров показали, что двумя самыми значимыми проблемами на пути реализации стратегии были дефицит сотрудников, способных ее реализовать, и неумение руководителей эффективно обучать персонал.

Процесс подбора персонала в современных организациях усложнился вслед за многими другими управленческими процессами. Организации разделяют свой персонал на относительно гомогенные группы и для каждой из них создают свою систему управления.

Наиболее распространена на данный момент четырехуровневая сегментация:

- ключевой персонал, напрямую влияющий на бизнес-результат компании и создающий основную ценность для организации;

- эксперты, обладающие уникальными знаниями и навыками в отдельной области;

- профессионалы, обладающие средними для рынка компетенциями;

- вспомогательный персонал, создающий низкую добавочную стоимость для компании [14, с 30].

В прогрессивных компаниях первого сегмента руководитель принимает самое непосредственное участие в поиске сотрудников из первого сегмента, создающих основную ценность для организации. Как правило, он активно включен в процесс подбора, активно взаимодействует с теми, кто будет его осуществлять, по нескольку раз встречается с кандидатом и т.п., так как издержки на организацию процесса очень велики. Недаром компании, занимающиеся не массовым подбором, а executive search или headhunting, оценивают стоимость своих услуг от 25% от годового дохода кандидата в первом случае и до 33% во втором. В доход, помимо зарплаты, входят бонусы и премии. Суммы на подбор ключевого персонала могут исчисляться миллионами.

Примерно то же самое касается и второго сегмента, стой лишь разницей, что здесь функция подбора делегируется руководителю подразделения [12, с. 16].

Для ведущих западных компаний характерна концентрация основного внимания при оценке кандидатов на их (кандидатов) установки и ценности, а не навыки, поэтому такой фактор как «культурная совместимость» является

для них главным. Сегодня уже все больше и передовых российских компаний, оценивая кандидатов, смещают акцент с критерия «профессионализм» на компетенции «способность обучаться», «открытость новому», «адаптивность» и «культурная совместимость с организацией». Сейчас важно получить кандидатов, способных быть успешными завтра-послезавтра, а не являющихся суперпрофессионалами сегодня. Очень часто при подборе для всех кандидатов вводятся такие критерии, как «ключевые факторы успеха» и «культурная совместимость ценностей кандидатов и компании».

Несмотря на видимые успехи в создании системы подбора персонала, многие российские организации далеки от того, что можно было бы назвать современной моделью эффективного рекрутмента. Основные проблемы связаны с неадекватным управленческим мировоззрением и недостаточной квалификацией, а также с культурными особенностями российских компаний. Сегодня еще можно столкнуться с тем, что главным критерием при отборе остается принцип личной преданности и лояльности, а не компетенция и мотивация [18, с. 82]. Еще один источник потери эффективности в подборе связан со взглядом руководителя на этот процесс как вспомогательный. Помимо мировоззренческих проблем есть и другие: многие российские руководители до сих пор страдают отсутствием чисто технических навыков подбора персонала – интервьюирования или создания портрета кандидата. К сожалению, большой жизненный и управленческий опыт, чаще всего не позволяет избежать ошибки при оценке кандидата и принятии решения о найме.

Сегодня, чтобы система подбора персонала была эффективной, недостаточно стандартных обязательных элементов. Необходимы дополнительные акценты:

1. Поставить процесс подбора персонала в сферу интересов руководителя, вовлечь его в определение стратегии поиска и подбора, определение требований – это добавить эффективности.

2. Провести рекрутинговый ликбез – обучить руководителей общению с кандидатами: как формулировать вопросы, какие из них стоит, а какие не следует задавать, на какие вопросы отвечать, каким испытаниям можно подвергнуть кандидата, как сделать окончательный выбор.

3. Сегментировать рекрутинговые усилия – определить, какие должности для компании являются ключевыми, сосредоточить на них свои усилия и ресурсы, наращивать свои компетенции, а проблему привлечения других работников решать более экономичными способами.

4. Ввести культуру привлечения талантов в организацию – выделить ключевые позиции и выстроить систему поощрения усилий собственных сотрудников в привлечении персонала – поиск происходит везде и ведется всеми в организации. Многие западные и некоторые передовые российские компании активно премируют за привлечение персонала после окончания испытательного срока новичка.

5. Сформировать имидж привлекательного работодателя – способные люди пользуются спросом всегда и везде и имеют возможность выбирать, где им работать. Организация должна иметь стратегию привлечения необходимого таланта и создавать собственный имидж работодателя в глазах потенциальных кандидатов.

6. Обеспечить прозрачность процесса. Процесс подбора персонала должен быть понятным не только рекрутерам, но и другим заинтересованным сторонам. Процесс должен быть четким и ясным на всех этапах: формулирования требований, публикации вакансий, первичного отсева, испытаний кандидатов, оформления на работу. Прозрачный процесс обеспечивает управление ожиданиями внутренних заказчиков и способствует уменьшению недопонимания между вовлеченными в подбор сторонами.

7. Интегрировать информацию. Единая и полная база данных сэкономит время и позволит быстро собрать необходимые сведения [24, с. 42].

Работа только над процессом и добавление формальностей не меняют сути системы подбора. Организация правильного процесса – лишь форма, которая должна быть наполнена правильным содержанием. Сделать это правильно можно только через понимание бизнеса, выделение ключевых компетенций, идущих от стратегии компании, вовлечение руководства в процесс построения системы подбора, совместное выделение ключевых факторов успеха и прочих сущностных аспектов.

1.1. Кадровая политика организации

Концентрация исключительно на внутренних элементах подбора персонала в отрыве от изучения и понимания бизнеса компании в целом, ее стратегии, жизненного цикла, внешнего окружения бизнеса, позиций компании на рынке, ее сильных и слабых сторон- очень серьезная и в тоже время распространенная ошибка.

Ориентированность на реализацию кадровой стратегии компании определяет эффективную систему подбора персонала. Вдумчивая оценка влияния внешней среды и понимание внутренней корпоративной культуры компании позволит разработать адекватную кадровую стратегию. Всегда первостепенны корпоративные цели и политика компании, ведь именно они явятся источником для конструктивно – маркетинговой стратегии. Как только она будет принята, следующим этапом станет разработка стратегии в области подбора персонала. Также имеет место метод, где за исходную точку принимают имеющиеся ресурсы, так как очень часто оказывается практически невозможно ликвидировать разрыв между присутствующими компетенциями и необходимыми для реализации стратегии компании.

Каждая стратегия требует целого ряда долгосрочных или среднесрочных планов, которые проходят через этапы контроля и пересмотра. Все планы и их корректировки отражаются в бюджете, и, как правило, при пересмотре и контроле за реализацией планов работают именно с бюджетом.

Корпоративная стратегия реализуется на уровне функциональных стратегий и далее на оперативный уровень управления. Компания в целом работает на достижение определенных понятных целей, которые едины для стратегического и оперативного уровней управления. Более того, в этом случае кадровые политики и процедуры являются именно инструментом управления, а не существуют сами по себе, в отрыве от реальной жизни [25, с. 145].

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

При пассивной кадровой политике говорить о какой-либо стратегии подбора персонала не приходиться: компания не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, и кадровая работа сводиться к ликвидации негативных последствий. В такой организации отсутствует прогноз потребностей в персонале, оценка компетенции персонала, диагностика ситуации с персоналом в целом. Руководство лишь реагирует на

возникающие конфликтные ситуации, которые стремиться погасить любыми средствами, зачастую не пытаясь понять причины и возможные последствия. Временами это хаотичный внутренний подбор, хотя трудно назвать подбором действия руководства по перераспределению «провальных» функций между имеющимися специалистами. Часто это устные распоряжения, не оформленные по закону и не предполагающие компенсации за совмещение должностей. Временами такая позиция оборачивается стремительным внешним подбором персонала. Для него будут характерны определенная потеря качества кандидатов, а также значительные финансовые потери. Финансовые потери обусловлены тем, что специалисту предлагаются условия заработной платы выше, чем существуют на рынке, и, соответственно, вырастают затраты на оплату услуг кадровых агентств.

Реактивная кадровая политика проводиться в случае, когда руководство компании осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство предпринимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Превентивная кадровая политика проводиться тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержаться краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала [31, с. 34].

При активной кадровой политике руководство имеет не только прогноз, но и разработанные политики по работе с персоналом для реализации кадровой стратегии. В данном случае стратегия подбора персонала будет учитывать все рассматриваемые факторы: влияние внешней среды и корпоративной культуры компании, взаимосвязь с кадровой стратегией, ключевые критерии подбора, политику стимулирования для привлечения необходимого персонала, критерии оценки и т.п. Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической.

При рациональной кадровой политике руководство компании имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержаться краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественный и количественный). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство компании не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремиться влиять на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения кадровой ситуации. План работы с персоналом в таком случае строиться на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом [20, с. 73].

В зависимости от ориентации на источники привлечения персонала, степени открытости организации при формировании состава различают открытый и закрытый типы кадровой политики.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне – можно явиться и начать работать как с самой низкой должности, так и должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией без учета опыта работы. Такой тип кадровой политики характерен для новых организаций, стремящихся завоевать рынок и ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит преимущественно из числа успешных сотрудников организации. Она характерна для компаний, ориентированных на корпоративную атмосферу духа причастности, а также при условии дефицита кадровых ресурсов. Большинство крупных компаний имеют именно данный тип кадровой политики. Это связано с тем, что изменить ценностные установки и способности очень сложно, и на входе оценивается именно потенциал будущего сотрудника и его способность быстро меняться и обучаться [36, с. 16].

В зависимости от активности изменения бизнес – окружения и необходимости воздействия на внутреннюю среду компании выделяют несколько альтернатив кадровой политики, в числе которых подбор для соответствия или поиск «новой крови» - подбор подготовленных или подготавливаемых; подбор из кандидатов со стороны или среди сотрудников организации.

Стратегия подбора для соответствия направлена на развитие внутреннего потенциала компании, усиление ее организационной культуры, укрепление сплоченности сотрудников. Выбор данной стратегии означает, что предпочтительный кандидат должен не только в высокой степени соответствовать требованиям рабочего места, но и разделять базовые ценности и цели организации, успешно интегрироваться в ее социально –

культурную среду. Стратегия соответствия свойственна стабильным предприятиям, давно вышедшим на рынок, предоставляющим традиционные товары и услуги и работающим в медленно меняющихся отраслях. Для реализации данной стратегии используется внутренний источник подбора кадров. Данный метод привлечения кандидатов позволяет организации продемонстрировать лояльность по отношению к своим сотрудникам, а также привлечь внимание персонала к организационным ценностям и нормам, верность которым является условие карьерного роста. Негативными последствиями подбора изнутри может стать ухудшение морально – психологического климата из-за зависти и нездоровой конкуренции среди сотрудников [32, с. 82].

Стратегия поиска «новой крови» для освоения новых перспектив предполагает изменение сложившегося типа культуры, повышение культурного разнообразия внутри организации. Руководствуясь этой стратегией, менеджер по персоналу уже не стремиться к достижению максимального соответствия между ценностями новых работников и существующей корпоративной культуры – он стремиться найти сотрудников, являющихся носителями иных культурных традиций, которые могут быть полезны организации в данный момент. По мнению специалистов, предпочтение стратегии поиска «новой крови» отдается в случае необходимости изменений, вызванных финансовыми кризисами, решение о выпуске новой продукции, ростом компании и другими событиями, которые в организационной жизнедеятельности принято относить к разряду критических и которые требуют корректирующего воздействия, в том числе и на сферу организационной культуры. В данном случае эффективным будет подбор из внешнего источника, поскольку она позволяет привлечь значительное количество высококвалифицированных кандидатов, являющихся носителями необходимых установок и компетенций. Выработка точных критериев отбора и способов оценки степени соответствия кандидата этим критериям наряду с

длительной адаптацией новых работников приобретает при подборе персонала из внешнего источника особое значение [37, с. 25].

Цель кадровой политики организации – обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Формирование кадровой политики должно происходить в следующей последовательности:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;

- создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;

- формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;

- обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;

- анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала [33, с. 21].

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех функциональных подсистемах: управления научно – технической деятельностью, управления производством, управления экономической и внешне-хозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области

кадровой политики влияют на решения в этих функциональных подсистемах. Поскольку задачей кадровой политики является обеспечение функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочих мест, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья работников, высвобождения персонала, определения стиля руководства влияют на принятие решений а области хозяйственной политики организации.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый сотрудник организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать справедливый компромисс, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство [Приложение 1].

1.2. Планирование потребностей в персонале

Результаты деятельности любой компании непосредственным образом связаны с состоянием и степенью использования ее трудового потенциала.

Трудовой потенциал общества – совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества. Трудовой потенциал общества выступает в форме кадрового потенциала общества (кадры являются носителями трудовой функции), который имеет

количественные и качественные характеристики: численность трудоспособного населения – трудовые ресурсы; количество рабочего времени, отрабатываемое трудоспособным населением; степень состояния здоровья, развитие и физическая дееспособность трудоспособных членов общества; образовательный и квалификационный уровень; уровень нравственного состояния трудоспособного населения. Таким образом, кадровый потенциал является измерителем трудового потенциала общества. Если первый является категорией субъективной, так как зависит от степени точности измерения характеристик и применяемых методов, то второй существует субъективно. Трудовой потенциал общества является органической составной частью экономического потенциала общества.

Трудовой потенциал организации – возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив компании при данном уровне научно-технического прогресса. Трудовой потенциал компании, являясь конкретной формой материализации человеческой деятельности, выступает как персонифицированная рабочая сила, взятая в совокупности своих качественных и количественных характеристик, - как кадровый потенциал организации.

Кадровый потенциал организации – совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом.

Трудовой потенциал работника – возможности работника, определяющие границы его участия в трудовой деятельности, количество и качество труда, которым располагает работник. Трудовой потенциал работника проявляется через его кадровый потенциал. Основа трудового потенциала работника – это качества, заложенные природой (возможности здоровья, творческие способности).

Кадровый потенциал работника – совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала. Личностными и

профессиональными характеристиками кадрового потенциала работника являются: возраст, здоровье, уровень профессионализма, подготовка и способность к профессиональному росту, непрерывному образованию, отношение к труду, знания, опыт, навыки к труду, стаж работы в данной профессии, специальности, семейное положение и др. Кадровый потенциал работника позволяет дифференцированно подходить к проблеме включения в систему занятости в организации работников с различным уровнем трудоспособности на разных этапах их жизненного цикла [45, с. 66], [Приложение 2].

Анализ кадрового потенциала организации проводиться с целью выявления резервов его использования, формирования кадровой политики и разработки целенаправленных мероприятий по их реализации. Анализ следует проводить по каждой из составляющих, а затем разрабатывается единый комплекс мероприятий, направленных на увеличение потенциала и повышение степени его использования. Для решения этой задачи необходимо:

- определить требования к кадровому потенциалу;

- определить кадровый потенциал и изучить достигнутый уровень развития отдельных его составляющих;

- провести оценку кадрового потенциала и определить степень его соответствия требованиям рабочего места (должности);

- изучить степень использования кадрового потенциала [41, с. 40].

Требования к кадровому потенциалу определяется путем установления требований к каждому рабочему месту (должности) или укрупнено к группе однотипных рабочих мест (должностей), исходя из стоящих перед компанией задач. Требования к рабочему месту (должности) – характеристики, которыми должен обладать работник, и условия, которые он должен выполнять, занимая данное рабочее место. Эти требования формируются при разработке должностной инструкции, квалификационных характеристик и карт, карт компетенций и других документов [39, с. 19].

Оценка кадрового потенциала организации осуществляется на основе сравнения его величины с требованиями к кадровому потенциалу. Она предполагает:

- выявление требований к занимаемой должности, к рабочему месту, к кадровому потенциалу каждого работника;

- определение возможностей работника (потенциала работника), занимающего это рабочее место;

- оценку степени соответствия потенциала работника (кадрового потенциала работника) требованиям рабочего места.

На основе определения потенциала каждого работника и оценки степени соответствия каждого работника требованиям рабочего места можно получить средние (средневзвешенные) по подразделению показатели потенциала. Поскольку главное значение имеет оценка степени соответствия потенциала работника требованиям к занимаемой должности, то часто нет необходимости проводить определение потенциала отдельного работника, а следует сразу провести оценку соответствия потенциала работника требованиям рабочего места (должности).

Наряду с этим на одной из стадии подготовки к оценке потенциала персонала предприятия могут быть использованы более упрощенные методики (групповая оценка, оценка по выборке) [41, с. 88].

С целью изучения степени использования кадрового потенциала организации следует проанализировать количественный состав кадров руководителей и специалистов, что требует изучения:

- укомплектованности кадрового состава в целом и по основным уровням и подразделениям аппарата управления;

- структуры кадрового состава с целью выявления избыточного состава работников и дефицита кадров по различным группам руководителей и специалистов;

- качественной укомплектованности кадрового состава по соответствию уровня и профиля образования занимаемым должностям;

- стабильности кадрового состава;

- интенсивности продвижения руководителей и специалистов в компании.

Следует также проанализировать:

- степень использования рабочего времени, выявляемую путем проведения фотографии и самофотографии рабочего дня, а также тематических наблюдений, осуществляемых экспертами за определенными работниками;

- равномерность загрузки работников в течение рабочего дня, недели, месяца и года;

- правильность использования квалификации работников, определяемой соотношением трудоемкости работ, выполняемых в соответствии с должностной инструкцией и общей длительностью рабочего времени в день, неделю, месяц;

- распределение загрузки в целом и в отдельные (пиковые) периоды различных категорий и групп работающих.

Итоговые результаты такого анализа позволят оценить правильность подбора работ в соответствии с квалификацией работника. Все это требует ведения учета времени выполнения работ, их содержания, сложности. Такой анализ, проводимый по всем основным подразделениям организации и категориям работников, способствует эффективной расстановке рабочей силы, определению участков с избыточностью или дефицитом работников, что дает возможность изменять численный состав некоторых категорий работников, уточнению должностных инструкций и положений о подразделениях с целью перераспределения функций между работниками разных должностей или подразделений и изменения технологии выполнения работ.

Процесс подбора персонала – один из проблемных и в то же время самых необходимых для компании. Так как он стоит денег, задача менеджера

по подбору – оптимизировать его, сделать максимально эффективным и низкозатратным без потери качества.

Один из путей к этой цели – планирование потребностей в персонале.

Планирование потребностей в персонале (кадровое планирование) позволяет определить количественную и качественную потребность в нем.

Качественная потребность – необходимые категории, профессии, специальности, уровень квалификационных требований к персоналу.

Задача определения количественной потребности в персонале сводиться к расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

Планирование потребностей базируется на штатном расписании, плане замещения вакантных должностей и данных об имеющихся и запланированных рабочих местах и должно дать ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?

- каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал?

- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

-каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Определение численности – один из самых важных вопросов при кадровом планировании. В прогрессивных компаниях есть нормативы по численности, они устанавливаются и зависят от планируемых бизнес – показателей, производительности труда, объемов производства и других значимых факторов деятельности организации. В непрогрессивных компаниях процессы не стандартизированы, вакансии возникают не при планировании человеческих ресурсов или анализе потребностей в персонале, а в стихийном порядке. В таких случаях вакансия открывается либо с подачи

линейного руководителя, либо по инициативе топ – менеджеров. Очень редко подбор персонала осуществляется на плановой основе.

Существуют следующие наиболее простые, но и наименее точные методы:

- экспертных оценок – с использованием опыта руководителей, которые оценивают потребность в персонале своего подразделения;

- бенчмаркинга, т.е. сбора и сравнения численности персонала с численностью аналогичных подразделений основных конкурентов;

- внутренней оценки – путем сбора и сравнения численности персонала с численностью аналогичных подразделений своей компании.

Имеются и другие, более точные, но и более трудоемкие с точки зрения затраченного времени оценки численности персонала.

Фотография рабочего места (ФРД). Этот метод позволяет оценить длительность производственных циклов, длительность операций хронометрируется сторонним наблюдателем, появляется возможность нормировать деятельность не только рабочих, но и инженерно – технического персонала.

Факторное нормирование – установление взаимосвязей между основными факторами деятельности предприятия и численностью, необходимых для выполнения процессов. Владельцы процессов называют ключевые факторы деятельности предприятия (например, численность, объем производства, частота ремонтов, количество поставок), влияющие на объем трудозатрат данного процесса. Этот метод эффективен при нормировании численности с последующим пересмотром оргструктуры или с целью последующего прогнозирования [Приложение 3].

При хорошо организованной работе с персоналом во многих случаях также заблаговременно планируют сроки замены имеющихся сотрудников – например, в связи с предстоящим уходом на пенсию, карьерным перемещением по результатам аттестации и другими причинами.

Важный фактор, который влияет на определение потребности в подборе персонала, - это существующая текучесть.

В ряде случаев можно прогнозировать ожидаемую текучесть персонала. Например, в крупных компаниях розничной торговли существует стабильная текучесть рядовых работников. С учетом этого в планы подбора персонала можно включать работу по поиску кандидатов для предполагаемой замены. Немаловажный фактор, который существенно влияет на планы подбора – это расширение бизнеса. Порядок появления новых позиций при возникновении новых видов деятельности:

- определяются цели и задачи создания подразделения/отдела, результаты его деятельности, потребители услуг (для кого предназначены результаты деятельности данного подразделения/отдела), вклад данного подразделения в достижение стратегических целей компании – набор ключевых показателей эффективности;

- формируется оргструктура – должности и соподчиненность, создается профиль позиций, количество штатных единиц;

- оценивается значимость должности для определения ее места в общей структуре компании;

- устанавливается грейдный диапазон должностей;

- оценивается бюджет по ФОТ нового подразделения, сравниваются изменения ФОТ в связи с введением нового подразделения;

- утверждаются структура и штатное расписание нового подразделения;

- вводиться новое подразделение, новые должности в штатное расписание;

- согласовываются с руководителем приоритеты в закрытии вакансии, устанавливаются сроки их закрытия.

Подготовка плана подбора персонала:

1. Стратегия «оцифровывается» и формируется финансовая модель компании или бизнес – план, в котором фиксируются ключевые

финансовые показатели, нормативы, которые спускаются финансовой службой всем остальным подразделениям, в том числе и кадровой службе.

2. Руководители бизнес – подразделений защищают стратегические инициативы по достижению ключевых показателей эффективности (бизнес – показатели: объем продаж, прибыль, рентабельность, доля рынка и др.) и ресурсы, которыми данные показатели будут достигаться. Необходимые кадровые ресурсы отражены в штатном расписании и как следствие – в бюджете на оплату труда. Штатное расписание содержит как наличные ресурсы, так и новые штатные единицы. Как правило, одним из ключевых показателей для принятия штатного расписания является фонд оплаты труда (ФОТ), который должен составлять определенную долю в продажах. Ключевой экономический посыл, которым руководствуются - это темпы роста продаж должны опережать темпы роста ФОТ. Если объем продаж не будет выполняться, в первую очередь будет автоматически сокращаться количество новых единиц (ФОТ на вакансии).

3. После согласования бюджетов зарабатывающих подразделений происходит защита необходимых кадровых ресурсов вспомогательных подразделений, которые зависят от принятых бизнес – показателей компании. В данном случае одним из ключевых факторов, который влияет на утверждение ресурсов, - это показатели производительности. Для каждого бизнеса они будут свои. Хотя для универсальных должностей, которые необходимы для каждого бизнеса вне зависимости от его специфики, будут следующие: для бухгалтерии – количество обрабатываемой первичной документации, для юристов – количество заключаемых договоров, для подбора – количество вакансий на рекрутера и т.п.

4. Кадровая служба собирает потребности в кадровых ресурсах (в персонале) и проводит экспертизу: проверяет обоснованность

расширения штатов с учетом установленных показателей доли ФОТа, производительности труда, нормативов численности; определяет соответствие указанных должностей действующему штатному расписанию, чтобы их номенклатура не раздувалась без основания, а новые позиции появлялись только при появлении действительно новых видов деятельности, так как это подразумевает разработку новых профилей должностей, грейдов (вилок заработных плат) и.т п. После согласования всех стратегий и проведенной вышеуказанной экспертизы утверждаются изменения в штатном расписан и составляется план потребностей в персонале. Таким образом, кадровое планирование осуществляется «сверху», исходя из финансовых возможностей, но при этом учитываются потребности, заявленные «снизу».

5. После того как определены потребности в персонале, определяются методы их закрытия – через перемещение, через внутренний подбор, кадровые агентства и т. п. В зависимости от принятой стратегии подбора дополнительно план подбора увеличивается на процент текучки, который имеет то или иное подразделение, при этом отдельные подразделения имеют свою сезонность в текучке, это также необходимо учесть при формировании общего плана подбора и понимания количества вакансий, которые будут в работе. План подбора компании на год и далее в зависимости от горизонта планирования в компании. Каждая вакансия имеет свои сроки заполнения и бюджет.

С учетом изложенных факторов (новые вакансии, расширение бизнеса, текучесть, перемещения и т. д.) отдел подбора персонала может организовать планирование потребности в подборе сотрудников. План позволяет:

- спрогнозировать количество вакансий;

-определить оптимальные, реальные и предельно допустимые сроки закрытия той или иной вакансии;

- спрогнозировать загрузку менеджеров по подбору, сопоставить загруженность по подбору персонала в различные моменты времени, например, можно спланировать подбор таким образом, чтобы не пришлось одновременно закрывать десять вакансий, так как это сразу скажется либо на сроках, либо на качестве;

- оптимальным образом определить методы привлечения персонала с учетом внутренней загрузки;

- на основании спланированных мероприятий по привлечению и подбору подготовить оптимальный бюджет на поиск и оценку, свести к минимуму срочные вакансии, которые нужно было закрыть еще вчера [49, с. 33].

Планирование подбора персонала – один из признаков высокой культуры менеджмента компании. Наличие плана подбора персонала является необходимым условием для бюджетирования деятельности отдела подбора. Отсутствие такого бюджета или его наличие, объём и структура являются важными характеристиками постановки работы с персоналом организации.

1.3. Планирование бюджета на подбор персонала

Планирование, как известно, является действенным средством достижения целей организации. В современных условиях оно стало одним из самых главных звеньев менеджмента. В западной практике, говоря о финансовых планах, обычно оперируют словом "бюджет". На многих отечественных предприятиях наряду с понятием "разработка бюджетов" используется термин "бюджетирование". Бюджет рассматривается как финансовый план, отражающий серию спланированных событий, которые свершатся в будущем, то есть прогноз будущих финансовых операций. Система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимально распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития и избежать кризисных ситуаций.

Материальным воплощением такого плана, бюджета, является директивный документ, представляющий собой перечень планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени. Специалисту по управлению персоналом проще - ему нужно планировать только расходы. По сути дела, бюджетирование для кадровых специалистов - это процесс планирования расходов на персонал, контроль за денежными средствами и анализ их расходования.

Данный процесс состоит из трех основных этапов:
1. Составление бюджета - планирование расходов на персонал.
2. Исполнение бюджета - учет и контроль расходования средств.
3. Анализ исполнения бюджета [40, с. 31].

Бюджет кадрового подразделения проектируется на основании ежегодного плана работы с персоналом, который, в свою очередь, составляется с учетом бизнес-плана компании. Проще говоря, вырисовывается следующий алгоритм

- владелец бизнеса (руководитель) определяет цели компании на конкретный период (миссию компании);
- линейные менеджеры под руководством "топов" выясняют, какие ресурсы (в том числе трудовые) для этого потребуются, что нужно сделать и каких конкретных результатов достичь (бизнес-план);
- Кадровая служба разрабатывает план мероприятий для обеспечения компании адекватными трудовыми ресурсами (план работы с персоналом);
- Кадровая служба планирует необходимые для реализации плана работы с персоналом мероприятия и рассчитывает их стоимость (бюджет расходов на персонал).

После согласования со всеми заинтересованными лицами и утверждения бюджет обретает силу направляющего локального нормативного акта. В дальнейшем возможна его корректировка.

У бюджетирования три основных цели: прогнозирование, координация и контроль. Как руководство, так и сотрудники в результате внедрения

бюджетирования получают существенные выгоды (при условии, что эта работа выполнена добросовестно и без ошибок). Вот далеко не полный перечень выгод:

- возможность детализировать концепцию развития бизнеса;
- четкое планирование финансово-хозяйственной деятельности;
- прогнозирование прибыли;
- информирование сотрудников о планах работы предприятия и координация деятельности его подразделений;
- контроль и оценка эффективности работы руководителей и подразделений;
- заблаговременное выявление потребности предприятия в ресурсах;
- оптимизация финансовых потоков и распределения ресурсов;
- возможность использовать опыт исполнения прежних бюджетов для корректировки работы предприятия в будущем.

Не останется в накладе и служба управления персоналом. Бюджетирование дает ей следующее:

1. Великолепный инструмент планирования работы, сведение к минимуму внезапных заказов на подбор или обучение персонала.
2. Возможность единожды утвердить расходы на мероприятия отдела (службы). Нет необходимости каждый раз обосновывать перед руководством стандартные затраты.
3. Реальное ускорение реализации мероприятий по управлению персоналом. Статьи и суммы расходов уже утверждены, вы сразу же передаете счета в бухгалтерию (конечно, если не выходите за рамки бюджета).
4. Четкая расстановка приоритетов в работе службы по управлению персоналом, наличие системы объективных критериев для ее оценки.
5. Служба по персоналу приобретает больший авторитет у линейных и топ-менеджеров.
6. Очень важно, что кадровая служба, используя систему бюджетирования, начинает говорить на языке своих извечных оппонентов в любой организации - финансовой службы и бухгалтерии.

А что же затрудняет внедрение системы бюджетирования?
1.Сложность и затратность.
2. При низком уровне развития коммуникаций и вообще корпоративной культуры бюджетирование не окажет положительного влияния на мотивацию и результаты работы, а будет восприниматься как средство контроля и оценки деятельности работников.
3. Бюджет требует высокой производительности труда от сотрудников, которые, напротив, стремятся минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, следовательно снижает эффективность работы.
4. Если бюджет составляется раз в год, это в значительной степени подавляет инициативу сотрудников: рассмотрение многих проектов и идей будет переноситься на момент рассмотрения бюджета на следующий год.
5. Возможно формирование особой корпоративной атмосферы, которая будет характеризоваться подтасовками фактов в целях выдвижения лучших бюджетных планов, ростом недоверия и ухудшением отношений между подразделениями.
6. Большинство специалистов кадровой службы не имеют экономической подготовки или имеют слабую, и внутренне сопротивляются внедрению бюджетирования, опасаясь не справиться [46, с. 71].

Бюджет – это следствие планирования. Основной целью правильного планирования бюджета на подбор персонала является следующий принцип: экономить на персонале нельзя, но можно избежать лишних расходов.

Рекомендуемые статьи расхода при планировании бюджета на подбор персонала:

- фонд оплаты труда (ФОТ) сотрудников отдела подбора;
- обучение сотрудников отдела подбора;
- закупка техники, оборудования (рабочие места, компьютеры, телефон и пр.);
- услуги мобильной связи;
- подписка на профессиональную литературу;

- командировки сотрудников отдела подбора (в случае регионального подбора);

- административные расходы (аренда офиса, телефонная связь, канцтовары и пр.);

- расходы на СМИ, интернет;

- оплата услуг кадровых агентств;

- обзоры рынка труда;

- работа по привлечению молодых сотрудников (дни открытых дверей, стипендии, практика студентов);

- бонусы за рекомендацию.

Расходы на размещение объявлений в СМИ, доступ к платным интернет -ресурсам по трудоустройству включается в бюджет дирекции по персоналу. Сумма рассчитывается, исходя из плана подбора на текущий период.

В случае привлечения кадровых агентств затраты по подбору персонала могут быть включены как в бюджет подразделения, от которого поступила вакансия, так и в бюджет дирекции по персоналу. При первом варианте функция менеджера по подбору сводиться к подаче заказчику следующей информации:

- месяц закрытия (на основании имеющихся данных о приблизительных сроках закрытия каждой вакансии);

- стоимость услуг кадрового агентства (на основании договора с кадровым агентством);

- количество вакансий, к работе над которыми подключены кадровые агентства;

- итоговая сумма агентского гонорара для внесения в бюджет.

Второй вариант более предпочтителен для дирекции по персоналу, так как можно более гибко подходить к своим ресурсам и управлять сроками.

Структура обзора рынка труда включает описание компаний – конкурентов, исследованных позиций, структуру социальных пакетов и схем оплаты, выводы, новости рынка, отставки, назначения.

Различают следующие виды расходов на привлечение молодых специалистов:

1. Прямые. Подготовка маркетинговых материалов, закупка рекламных мест и пр.

2. Косвенные. Гонорар компании – провайдера по привлечению молодых специалистов может быть выражен в виде почасовых ставок или фиксированной стоимости.

В условиях общего дефицита кандидатов некоторые компании готовы материально поощрять рекомендации сотрудников. Сотруднику компании, предоставившему кандидатуру соискателя на вакантную должность (соискатель должен успешно пройти отбор и быть принятым на работу в компанию), выплачивается вознаграждение. Размер бонуса зависит от уровня вакантной должности. Как правило, бонусные вакансии определяет директор по персоналу и утверждает генеральный директор, принимая во внимание:

- значимость должности для бизнеса;

- уникальность должности (например, развитие нового вида бизнеса, направления);

- дефицитности специалистов данной категории на рынке труда [52, с. 76].

Процессы планирования потребностей в персонале и планирование бюджета на подбор персонала позволяет проанализировать и оценить результативность работы кадровой службы и найти пути ее оптимизации. Планирование потребности в персонале начинается с определения целей компании. Процесс подбора персонала в отрыве от бизнеса не рассматривается. Планирование на конкретный период происходит только исходя их стратегических целей организации.

2. Процесс подбора персонала

Подбор персонала осуществляется в соответствии с утвержденным планом подбора на основании заявки. Все вакансии делятся на плановые и внеплановые. К первой группе относятся те, что указаны в плане подбора на текущий год и утверждены руководством. Все плановые вакансии принимаются к исполнению на основании поквартального плана подбора, который является основанием для планирования деятельности отдела подбора персонала.

К внеплановым относятся вакансии, появившиеся в связи с увольнением, переводом или введением в штатное расписание новых вакансий и неучтенные в плане подбора.

Плановые заявки являются для отдела подбора приоритетными, что позволяет стимулировать руководителей подразделений тщательнее подходить к планированию своих потребностей в персонале [3, с. 133].

Процесс начинается с очень четкой спецификации. Спецификация включает в себя профиль должности и идеального человека для исполнения этой должности. Поскольку при отборе речь идет о соответствии кандидатур их должностям, то важно, чтобы обе части уравнения были четко определены. Важно понимать, что одним из самых лучших оценщиков пригодности кандидата на определенную должность является сам кандидат, поэтому помощь кандидату в получении определенного представления о должности и даст важные преимущества. Тщательное изучение должности обеспечивает и

другие скрытые выгоды, помимо самого отбора. Это позволяет принимать решения относительно необходимости должности, о том следует ли ее уточнить или пересмотреть, правильны ли ее «иерархия» и уровень денежного вознаграждения в организации и т.д. Поскольку на работу принимают на длительный срок, важно смотреть в будущее и учитывать плановые и потенциальные изменения должности [8, с. 69].

Одним из ключевых аспектов определения должности и личностных спецификаций является использование компетенций.

Настоящим потенциалом метода компетенций можно воспользоваться самым лучшим образом посредством признания различных методов, а не отказа от них, и сведения их в единый, тщательно взвешенный метод.

Природными компетенциями являются все «главные отличительные черты» и «большая пятерка сторон личности», а именно:

- экстраверсия/интроверсия;
- эмоциональная стабильность;
- уживчивость;
- добросовестность;
- открытость опыту.

Приобретенные компетенции включают в себя знания и умения, приобретенные на работе или где – либо еще, которыми люди не одарены от природы. Так, профессиональный опыт или знания о бизнесе можно найти в рамках данного кластера.

Адаптивные кластер формирует критический набор, позволяющий индивидууму достигать цели в своей рабочей среде. Довольно часто люди на новой должности не в состоянии продолжить свой список успехов. Это может относиться к лицам с высоким рейтингом, не сумевшим приспособиться к условиям нового отдела или организации, или к людям, получившим повышение по службе. При столкновении либо с условиями другой культуры, иной окружающей среды либо с другим пакетом первоочередных задач или требований человек может потерять способность успешно адаптировать свои

природные способности и приобретенные знания к существующим обстоятельствам.

Исполнительские компетенции состоят из наблюдаемых моделей поведения и результатов деятельности, обусловленных тремя первыми кластерами компетенций [6, с. 84].

Нецелесообразно сосредоточивать внимание только на компетенциях, которые отличают превосходное исполнение работы от эффективного. В отборе необходимо отводить большую роль всем компетенциям, которые лежат в основе эффективного исполнения, поскольку процесс отбора является порогом размежевания негодного и годного. Поэтому нельзя игнорировать ни одну базовую компетенцию.

Описание компетенций в терминах поведения при выполнении повседневной работы имеет лишь ограниченную ценность. Весьма вероятно, что кандидаты не будут членами организации и (или) будут заняты в другой области деятельности. По этой причине, возможно, «регистрации наблюдений» за поведение не будет. В тех случаях, когда кандидат исполнял аналогичную роль, а это обычно означает – в другой организации, трудно получить подтверждение компетенций.

Существуют большие практические проблемы, которые могут затруднить получение примеров проявления кандидатами компетенций в их поведении при выполнении повседневной работы. Это может произойти в том случае, если кандидат не имеет сравнимого опыта работы или если отсутствует возможность спросить мнение тех, кто может осуществлять постоянные наблюдения [9,с. 11].

Наблюдение за поведение в текущих условиях необязательно означает, что оно будет таким же в новой должности. Оно может быть отражением окружающей среды, стиля организации или манеры управления человеком и может (или не может) быть легко переносимо в другую среду, культуру или должность. Поэтому важно принимать во внимание те

компетенции, которые позволят прогнозировать потенциальное исполнение работы, равно как и те, которые свидетельствуют о «послужном списке».

Использование компетенций не ограничивается простым «оцениванием» кандидата. Важно соотнести кандидата и должность. Кандидат может сам участвовать в оценке своей пригодности. Описание должностей, базирующиеся на компетенциях, помогают кандидату приобрести представление о должности, которого не дают «логическая» информация о работе и традиционные описания работы. Формулирование ценностей и стандартов способствует тому, что потенциальных кандидатов начинает привлекать конкретная должность.

Подготовка спецификации в форме компетенций обеспечивает то, что как специалист по подбору, так и клиент имеют точное представление о нужном им человеке и четкую договоренность о значении этих терминов компетенций. Часто бывает, что кадровый специалист и клиент не могут прийти к общему заключению относительно того, обладает ли данный кандидат определенным качеством, если нет единого понимания самого этого качества. Например, критерий «гибкость». Точка зрения клиента на гибкость может означать готовность человека выполнять задачи помимо обычного круга обязанностей и быть не слишком неподатливым относительно их перспективы. Точка зрения специалиста по подбору персонала может быть сформулирована как способность человека выполнять ряд заданий в различных областях или быстро переключаться с рутинной работы на сложные задачи. И тот и другой правы в своем понимании гибкости, и каждый из них, возможно, правильно оценивает гибкость кандидата. Проблема заключается в том, что «гибкость» разными людьми понимается по-разному. Таким образом, преимущество модели компетенций состоит в том, что люди могут определить и выделить ключевые характеристики, которые будут использоваться как основа для отбора, и эти характеристики будут сформулированы в терминах, которые будут понятны обеим сторонам и согласованы между ними. Более того, используя описания поведенческих

моделей компетенций в повседневной работе, можно определить «хорошие» и «плохие» ответы на вопросы интервью или хорошее или плохое выполнение оценочных упражнений [21, с. 21].

Поэтому компетенции стали основой процесса отбора. Еще одним преимуществом метода компетенций является то, что он подразделяет спецификацию кандидата на смысловые части с тем, чтобы элементы отборочного процесса можно было самым лучшие образом применять для его идентификации, а процесс в целом использовать для формирования целостной картины, компонент за компонентом. Это позволяет избегать трудностей, при необходимости создавать «всю картину», когда специалисты по подбору стараются получить общее представление о кандидате, но не в состоянии четко определить элементы, на основании которых они могут сделать вывод, соответствуют ли кандидаты требованиям данной роли или нет. Это часто вызывает беспокойство относительно субъективности суждений о кандидатах и неизбежно выливается в оценки типа школьных отчетов.

С помощью модели компетенций предоставляется возможность запланировать конкретные элементы отборочного процесса таким образом, что, например, природные компетенции, глубоко укоренившееся, могут стать фокусом психологического тестирования как наиболее приемлемого средства выявления некоторых главных характеристик, бланк заявления о приеме на работу можно будет использовать для определения соответствующего опыта или объема знаний кандидатов, а упражнения центра оценки – для анализа типов поведения в процессе исполнения работы. Все это позволяет использовать каждый прием с наибольшей выгодой без противопоставления или конфронтации одного другому и получить более широкое представление о кандидатах. Разбивание спецификации на компетенции означает, что соответствующий метод может быть применен для оценки конкретной компетенции и что общая картина создается на поэлементной основе и становиться более достоверной [Приложение 4].

Многообразие процесса скрининга связано с применением различных способов. Скрининг – метод быстрого подбора персонала.

Все работодатели хорошо знают, что качественный подбор персонала увеличивает прибыль компании и является гарантом успешного функционирования бизнес-процессов. Существуют различные методы подбора персонала, к одному из которых относится скрининг — быстрый отбор соискателей, средние сроки проведения которого составляют от одного дня до десяти и его используют, когда нужно быстро набрать необходимых сотрудников.

Этот метод чаще всего применяют при подборе младшего звена персонала, например водителей, продавцов-консультантов, секретарей, бухгалтеров, менеджеров по продажам. Однако иногда скрининг используют и, набирая среднее звено компании. Отбор соискателей проходит исключительно по формальным признакам, оцениваются личностные качества, возраст, образование, опыт работы и мотивация, а другие качества кандидатов, включая психологические при этом методе не исследуются.

Метод быстрого подбора персонала скрининг строится на таких составляющих:

1. Анализируется рынок актуальных вакансий, заявки работодателя и соотношение требований, которые предъявляются к кандидату на вакансию и условия труда.
2. Идет прямой поиск потенциальных соискателей работы и проводится первичный отбор кандидатов.
3. Полученные от претендентов резюме анализируются и проводятся телефонные собеседования, в ходе которых определяется, соответствует ли специалист требованиям работодателя.
4. После первичного отбора работодатель получает пакет актуальных резюме.

В итоге из полученных от кадрового агентства множества резюме работодатель или заказчик сам выбирает для себя подходящих кандидатов по

тем параметрам, которые он задал [4, с. 137].

Для быстрого отбора персонала также используют методику проведения группового интервью — скрининг-комнату. Благодаря этой методике можно за два часа отобрать для компании около десяти перспективных кандидатов.

Скрининг-комната работает так:

1. В комнату приглашают претендентов на вакансии, и после 20-минутной презентации о компании проводится серия вопросов-ответов.
2. Затем с каждым кандидатом старший сотрудник проводит 5–7-минутную беседу.
3. Наиболее сильные и хорошо себя показавшие соискатели приглашаются на интервью, а остальные претенденты отсеиваются.

Групповое интервью позволяет одновременно охватить несколько аспектов. Работодатель видит всех кандидатов. Выявляются претенденты, задающие бессмысленные или некорректные вопросы, а руководители наблюдают при этом за тем, как соискатели взаимодействуют друг с другом. Этот метод экономит существенно время и позволяет выбрать лучших претендентов.

Психометрические тесты приобрели в последние годы большую популярность, но ни в коей мере не являются общепринятыми. Различают тесты способностей и личностные тесты. С помощью тестов способностей оценивают конкретные способности. Они используются в основном в отборе служащих. Тесты способностей, как правило, более точны в прогнозировании потенциала по сравнению с личностными тестами. Личностные тесты используются для оценки совокупности личностных характеристик человека, ценностей и социальных установок, которые формируют убеждения и поведение индивидуума. Существуют различные теории личности, но большинство психологов приняли за основу пятифакторную модель, известную как «большая пятерка». В соответствии с названием, модель

предполагает, что личность человека включает в себя пять общих и относительно независимых черт (диспозиций):

- экстраверсию,
- доброжелательность,
- добросовестность,
- невротизм
- открытость опыту.

Различные сочетания этих пяти факторов образуют многочисленные варианты личности. Большинство личностных тестов оценивают один или все из этих пяти факторов, хотя некоторые подобные тесты могут измерять большее число параметров.

Тесты способностей являются тестами в прямом смысле слова, поскольку они измеряют уровень требуемых способностей. Чем выше сумма баллов, полученная в тесте способностей, тем лучше данный человек будет проявлять себя. Тесты способностей обычно и воспринимаются как тесты, они состоят из вопросов, аналогичных экзаменационным, а время для ответа на них строго ограничено. Личностные тесты не являются тестами как таковыми, здесь нет понятия «прошел» или «не прошел». Каждый аспект личности – это континуум с хорошими и плохими чертами на обоих полюсах. Единицей измерения в личностном тесте являются эталонные отметки (известные как нормы), используемые для сравнения с другими в группе. Личностные тесты обычно не выглядят как тесты, часто они представляют собой серию вопросов или утверждений, с которыми кандидат просто соглашается или не соглашается. Помимо комплексных тестов, оценивающих все аспекты личности, существуют специальные тесты для оценки единичного параметра, особых характеристик или конкретных способностей [15, с. 5].

Интервью – наиболее часто используемый отборочный метод, весьма необычно если людей принимают без интервью. Интервью может быть структурированным и неструктурированным. Неструктурированное интервью, как правило, принимает форму свободной дискуссии, иногда при

этом интервьюер пользуется набором подготовленных вопросов, но при этом в целом предоставляет интервьюируемому значительную свободу в ответах. В неструктурированном интервью интервьюер опирается на свое мнение по отношению к общему поведению кандидата.

Неструктурированное интервью – наиболее часто используемый вид интервью. Этот метод часто применяется специалистами по отбору из агентств по поиску и подбору, которые уверены, что способны оценить претендента без ограничительных условий структурированного интервью.

Исследования показывают, что неструктурированные интервью вполовину менее эффективны по сравнению со структурированными. Структурированное интервью базируется на определенном количестве четко сформулированных критериев (как правило, на компетенциях). Вопросы тщательно подобраны в целях получения конкретной информации о критериях, а ответы оцениваются в баллах согласно утвержденной шкале баллов. В ситуационных интервью кандидатам предлагают некую гипотетическую ситуацию и просят их объяснить, как они будут при этом действовать. Ответы оцениваются на предмет наличия соответствующей способности. Последние исследования показывают, что поведенческие и ситуационные интервью представляют собой более эффективную форму структурированного интервью. В поведенческих и ситуационных интервью вопросы нацелены на выявление образцов поведения в прошлом, связанного с конкретными компетенциями.

Интервью остается одним из самых популярных отборочных методов, интервью имеет большое практическое значение для специалистов по отбору и очень важно для кандидатов [10, с. 125].

Разработка реалистичных упражнений подразумевает оценивание тех аспектов, которые каузально связано с выполнением работы. Одним из критических замечаний в адрес имитации работы является то, что при применении этого метода проявляется тенденция ориентироваться на «идеальные» ответы, основывающиеся скорее на предполагаемых «хороших»

типах поведения, а не на выявленных эмпирическими исследованиями образцах.

Характер упражнений бывает различным. Иногда они принимают форму индивидуальной работы, иногда упражнения представляют собой абстрактные задания, предполагающие командную работу, в целях наблюдения за навыками межличностного общения претендента. В упражнениях, выполняющихся под наблюдением, мнение наблюдателей чрезвычайно важно, поэтому требуются четкие инструкции и тренинг наблюдателей.

2.1.Источники и методы привлечения кандидатов

Среди причин, которые повлияли на формирование той ситуации на рынке труда, которая существует сейчас, можно выделить несколько ключевых.

1. Демографическая ситуация. Численность трудоспособного населения неукоснительно уменьшается, и население экономически развитых стран стареет. Самих работоспособных россиян уже сейчас не хватает, а к 2050 году нас останется всего около 100 000 000 человек. При этом людей в работоспособном возрасте будет всего около 30%, т.е. один работающий должен будет содержать троих неработающих.
2. Ситуация на рынке образования. Уровень профессионализма молодых, трудоспособных людей редко соответствует ожиданиям работодателей.
3. Экономика страны. Российский рынок становиться все более развитым, на нем все чаще наблюдаются тенденции, характерные для мирового рынка. К таким тенденциям можно отнести то, что кроме материальных, в бизнесе большую роль начинают играть нематериальные активы: информационные технологии, торговые марки, знания, навыки. Это в том числе является причиной конкуренции за персонал. Все большему количеству компаний нужны талантливые люди, способные генерировать новые идеи, рассматривать новые подходы, создавать новые технологии и руководить новыми проектами [23, с. 55].

Существуют внешние и внутренние источники привлечения персонала. К внешним источникам можно отнести:

- другие компании (компании – «доноры»);
- учебные заведения;
- агентства по подборы персонала;
- службы занятости;
- агентства по трудоустройству.

Чтобы привлечь кандидатов из внешних источников, рекомендуются следующие методы:

- работа со СМИ (Интернетом, телевидением, прессой, радио);
- проведение выставок, конференций, ярмарок вакансий, семинаров;
- проведение дней карьеры и иных мероприятий в учебных заведениях;
- членство менеджеров по персоналу в различных профессиональных клубах и общественных организациях;
- активное кадровое продвижение компании;

У внешних источников привлечения персонала есть свои преимущества и недостатки.

Преимущества:

- широкие возможности выбора кандидатов;
- появление новых импульсов к развитию организации;
- новый сотрудник приносит свежие идеи в компанию;
- работодатель имеет возможность увидеть, как обстоят дела вне фирмы;
- иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся сотрудников;
- работа с внешними источниками выступает как форма рекламы компании.

Недостатки:

- высокие затраты на привлечение персонала;
- большой процент работников, принимаемых со стороны (по сравнению с внутренним наймом), что способствует росту текучести персонала;
- высокая степень риска при прохождении испытательного срока;

- новый сотрудник плохо знаком с традициями, устоями, принятыми в компании;

- длительный период адаптации, трудности при привыкании к корпоративной культуре, стилю управления;

- блокирование возможностей карьерного роста для работников организации;

- период вхождения новым сотрудником в должность неизбежно сопряжен со снижением производительности.

К внутренним источникам относятся:

- кадровый резерв компании;

- другие сотрудники компании;

- круг общения персонала / личные контакты;

- бывшие работники организации.

Для активизации внутренних источников необходимо организовать работу менеджеров по подбору в следующих направлениях:

- проведение дней открытых дверей;

- практики и стажировки сотрудников в других подразделениях;

- внутрикорпоративные информационные доски объявлений, корпоративная газета;

- корпоративные профессиональные конкурсы [17, с. 42].

Внутренний рекрутинг - одна из составных частей кадровой политики, ориентированной на развитие работников и получение от них максимальной отдачи.

Внутренние источники – это ресурсы самой компании. В данном случае возможны разнообразные методы подбора персонала.

Также как и внешние, внутренние источники имеют как плюсы, так и минусы.

Преимущества:

- появление шансов для карьерного роста (повышение степени лояльности к компании, улучшение социально – психологического климата);

- низкие затраты на привлечение персонала;
- претендент на должность знаком с особенностями компании;
- сохранение уровня оплаты труда, имеющегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении зарплаты, исходя из ситуации на рынке труда);
- возможность роста молодых специалистов данной компании;
- быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации;
- «прозрачность» кадровой политики;
- возможность целенаправленного повышения уровня квалификации персонала;
- возможность избежать текучести персонала;
- рост эффективности сотрудника (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента);
- повышение мотивации, степени удовлетворенности работой;
- у руководства появляется возможность лучше оценить способности «внутренних» претендентов.

Недостатки:

- ограниченный выбор претендентов;
- возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких кандидатов на должности руководителя;
- появление панибратства при решении деловых вопросов (еще вчера претендент на должность руководителя был на одном уровне с коллегами);
- нежелание отказать в чем – либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации;
- снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя;
- переводы на новые позиции не удовлетворяют общую потребность в персонале;

- обучение (переподготовка, повышение квалификации) для перевода на более высокую должность связано с дополнительными затратами;

- появляются проблемы у тех работников, которых «обошли» с повышением;

- когда забирают сотрудника из одного подразделения, чтобы заполнить вакансию в другом, может «оголиться» отдельный участок работы.

Внутренний источник используют в трех случаях:

- при стремлении руководства к минимальной численности штата (сотрудники частично высвобождаются и перераспределяются, отдел подбора полностью отказывается от внешнего набора персонала);

- при горизонтальном перераспределении работников;

-при вертикальном перемещении персонала (если человек уходит с должности, соответствующей определенной ступени иерархической лестницы, это компенсируется повышением сотрудника с позиции уровнем ниже).

При внутреннем конкурсе отдел подбора персонала может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, предложить им порекомендовать на работу своих коллег [30,с. 41].

Совмещение профессий сотрудниками организации целесообразно, если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы.

Весьма эффективным для некоторых компаний, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих должностей, как перемещение руководителей или ротация. Возможны следующие варианты:

- повышение (или понижение) в должности с соответствующим изменением круга должностных обязанностей и прав;

- повышение уровня квалификации и поручение руководителю более сложных задач, что не влечет за собой повышения в должности, но сопровождается повышением зарплаты;

- изменение задач и обязанностей, не вызванное повышением квалификации, не влекущее за собой повышения в должности и роста зарплаты [26, с. 112].

Такого рода ротации помогают расширить кругозор и повысить управленческий уровень сотрудника.

2.2. Привлечение молодых специалистов

Привлекая недавних выпускников и студентов, компании получают амбициозных и перспективных сотрудников, тем самым создавая кадровый резерв организации (31% респондентов).

Отбор на постоянные позиции в подавляющем большинстве случаев осуществляется в течении всего года, в то время как наиболее активные периоды привлечения молодых специалистов на стажировки – это осень и весна, что тесно связано со структурой учебного года.

Возросла популярность организации программ стажировок и программ набора и развития молодых специалистов. Это позволяет достичь две основные цели:

1). привлечь лучших кандидатов;

2). поддержать имидж привлекательного работодателя.

Для обучения и развития молодых специалистов организации предоставляют им наставников из более опытных коллег, которые помогают определить основные цели развития и поддерживают при возникновении трудностей. На втором месте находятся разнообразные тренинги, которые могут организовываться как для групп сотрудников, так и для каждого молодого сотрудника отдельно [38, с. 44].

Некоторые организации отметили, что ощущают дефицит молодых специалистов. В основном это касается сфера розничных банковских услуг, розничных продаж, машиностроения и производства продажи упакованных потребительских товаров. Для выхода из сложившейся ситуации работодатели

изменяют инструменты привлечения, увеличивают интенсивность рекламы и привлекают посредников. Помимо дефицита молодых специалистов, основными трудностями, с которыми сталкиваются организации при привлечении и отборе студентов и выпускников, были названы их личностная и профессиональная незрелость, недостаток базовой подготовки и непопулярность профессии. Наиболее значимыми недостатками молодых специалистов являются нехватка практического опыта, неадекватная самооценка и отсутствие как таковой модели трудового поведения.

Помимо закрытия стартовых вакансий, компании также стремятся решить долгосрочные задачи в области управления персоналом. 32% организаций привлекают молодых специалистов для того, чтобы закрыть именно стартовые позиции, которые предполагают выполнение сравнительно простых обязанностей и невысокий уровень компенсации, что людям с опытом работы неинтересно. 26% менеджеров по персоналу называют одной из главных целей привлечения молодых специалистов возможность вырастить их «под себя». Это позволяет создать команду лояльных сотрудников, разделяющих корпоративную культуру и знакомых со спецификой бизнеса данной фирмы [35, с. 5].

Многие компании сталкиваются со «старением» персонала, поэтому одной из основных целей для них становиться «омоложение» штата сотрудников.

Стажировка чаще всего рассматривается как этап отбора на постоянную позицию (в 34% организациях). Такая практика позволяет существенно снизить риск нанять неподходящего сотрудника. Студенты и недавние выпускники не всегда четко осознают свои профессиональные интересы, и поэтому текучесть на стартовых позициях очень высока. Стажировка позволяет присмотреться к потенциальному сотруднику, оценить, насколько он может быть успешен в компании. В то же время молодому специалисту предоставляется возможность попробовать себя в какой – либо области и определить, насколько ему это интересно.

Также одной из наиболее распространенных причин привлечения молодых специалистов на стажировку является подбор персонала на временную работу. Это может быть как сезонная занятость летом, когда в период отпусков компания нуждается в дополнительной рабочей силе, а студенты – в подработке, так и проектная работа. Для 28% организаций это является одной из целей подбора на стажерские позиции.

7% компаний используют стажировку как инструмент создания имиджа привлекательного работодателя.

Организации все меньше уделяют внимание такой особенности молодых специалистов, как более низкая стоимость на рынке труда по сравнению и опытными сотрудниками. Во – первых, рекрутмент молодых специалистов и организация работы с ними требует значительных затрат. Поэтому труд молодых специалистов перестал быть дешевым [47, с. 12].

Среди методов привлечения по-прежнему на первом месте по популярности реклама. По оценкам специалистов по подбору персонала, наиболее эффективной является интернет – реклама, на втором месте – реклама в вузах, и наименее эффективна реклама в СМИ. Также наблюдается тенденция к более активному использованию ресурсов социальных сетей, которые находятся на пике популярности среди студентов и выпускников.

Хотя наблюдается тенденция к отказу от участия в разнообразных ярмарках вакансий и днях карьеры в связи с их низкой эффективностью, больше половины компаний все же прибегают к использованию этого инструмента.

Компании все чаще уделяют внимание развитию имиджа привлекательного работодателя для молодых специалистов. Особенно это касается тех отраслей, где в наибольшей степени ощущается дефицит кандидатов, среди которых производство и продажа упакованных потребительских товаров – 72,7% опрошенных компаний данной отрасли, машиностроение – 71,4%, аудит и консалтинг – 72,2% [27, с. 39].

Мониторинг рынка труда позволяет организациям выстраивать эффективную стратегию и тактику работы с молодыми специалистами и отслеживать

результативность предпринимаемых действий. В условиях растущей конкуренции за кандидатов и повышения капитализации рынка информация о текущей ситуации позволяет компаниям наиболее правильно распределять средства и усилия на привлечение студентов и выпускников (рис.1).



Рисунок 1.

2.3.Методы оценки кандидатов

Решающую роль в подборе персонала играет оценка. Схема оценки при подборе персонала, как правило, состоит из следующих этапов:

- определение потребностей заказчика;
- выявление требований к кандидату;
- разработка процедуры оценки.

При отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Необходимость использования комплекса методов при отборе связана с тем,

что ни один из них по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными при помощи других, можно рассчитывать на то, что отобранные сотрудники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора [7, с.43].

Любой метод оценки должен обладать двумя характеристиками – надежностью и валидностью. Надежность означает, что повторные замеры дадут тот же результат, что и предыдущие. Валидность означает, что данный метод измеряет именно то, для чего он предназначен. Надежность различных методов оценки располагается в следующих интервалах:

0,1 – 0,2 – традиционное интервью;

0,2 – 0,3 – рекомендации;

0,3 – 0,45 – профессиональные тесты;

0,5 – 0,6 – структурированное интервью / интервью по компетенции;

0,5 – 0,7 – когнитивные и личностные тесты;

0,6 – 0,7 – ассесмент – центр (ассесмент-центр, или центр оценки (от англ. assessment center) — один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников).

Стоимость методов оценки должна соответствовать поставленной задаче [Приложение 5].

Интервью или собеседование – самый распространенный метод оценки персонала. Но этот метод не так прост и очевиден, как может показаться, без надлежащей подготовки интервью останется абсолютно неинформативным, а без навыков анализа и систематизации его результатов можно потерять даже ту информацию, которая была получена.

Чем опасно неправильное интервью:

- неинформативное – бесполезной тратой времени;

- некорректное – негативной информацией, уходящей из компании и транслируемой на рынок труда, вплоть до судебных разбирательств;

- неправильная оценка кандидата – неблагоприятное впечатление о работе кадровой службы компании.

Для качественного проведения интервью необходимо:

1. Биографическая анкета или резюме. Возможно использование и других анкет, с помощью которых можно получить представление о личностных качествах кандидата, мотивации и пр.

2. Заявка на подбор. Здесь перечисляются знания, умения, навыки и качества, которыми должен обладать кандидат для успешной работы в предполагаемой должности.

3. Оценочный лист. Это документ отражающий результаты собеседования.

Для того, чтобы сделать процесс подбора персонала наиболее оптимальным, целесообразно использовать различные варианты проведения интервью - это дает дополнительные возможности для правильной оценки соискателей, а также позволяет добиться высоких результатов работы.

1). Интервью подразделяется по структуре.

Структурированное, основной чертой которого является заранее составленный план, в котором определены темы для разговора и вопросы соискателю. Такое интервью рекомендовано для оценки профессиональных навыков. Минусом такого интервью является то, что часть вопросов, касающихся, например, личностных качеств, привычек, мотивационной направленности, останется за рамками беседы.

Неструктурированное. Данный вид интервью больше напоминает обычную беседу, в которой интервьюеру отводиться роль направляющего. Для его проведения обычно намечаются только основные темы. Однако здесь всегда есть опасность, что такой ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора.

Комбинированное. Такой вид интервью является наиболее оптимальным для полной оценки соискателя. При заранее разработанном плане появляется

возможность оценить профессиональные знания соискателя, навыки действий в жестко заданных рамках, а в свободной беседе прояснить, какие общечеловеческие ценности признает потенциальный сотрудник.

2). По форме проведения различают следующие виды интервью.

Индивидуальное. При индивидуальном интервью один интервьюер работает отдельно с каждым соискателем, что позволяет установить наиболее прочный контакт.

Групповое. В данном случае с соискателем общаются несколько интервьюеров. Такое интервью создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого, позволяет оценить его стрессоустойчивость. Необходимость в проведении группового собеседования может возникнуть, когда вакантная должность, подразумевает наличие узкопрофессиональных навыков, которые сотрудник отдела персонала оценить не в состоянии. Кроме того, групповое участие в интервью предоставляет возможность оценить не только профессиональные, но и личностные качества соискателя.

3). По поставленным целям выделяют следующие виды собеседования.

Предварительное (отсеивающее). Его задача – определить и отобрать из всей массы кандидатов тех, кто будет приглашен для продолжения переговоров. Такое интервью может быть организованно самыми разными способами:

- отсеивающее интервью, проводимое по телефону, позволяет сэкономить время работников службы персонала и избавить офис от большого количества посетителей;
- отсеивающее интервью, проводимое при личном контакте, происходит в офисе компании, с предложением заполнить анкету (если не предоставлено резюме), позволяет оценить имидж кандидата и те его качества, которые нельзя определить при телефонном общении;
- письменное отсеивающее задание, в условиях всеобщей компьютеризации практикуется многими компаниями, задания высылаются по электронной почте, и на их основе проводиться анализ соискателей.

Отборочное. Решающая беседа, в ходе которой оцениваются профессиональные компетенции, кандидата, его мотивация, соответствие корпоративной культуре компании и пр. В зависимости от необходимости может практиковаться серия отборочных интервью, в процессе которых соискатель беседует с различными сотрудниками компании.

4). По содержанию выделяют следующие виды интервью.

Биографическое. Строиться вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого профессионального опыта.

Ситуационное. В ходе ситуационного интервью кандидату предлагается решить одну или несколько проблем, практических ситуаций. Этот вид интервью позволяет в большей мере оценить способности кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Интервью по компетенциям. Интервью по компетенциям считается самым эффективным подходом к подбору персонала. Методика основана на анализе типовых ситуаций – кейсов. Составляется список вопросов для проверки наличия у соискателя основных качеств (компетенций), требующихся на данной позиции, проставляются баллы по каждой из компетенций, а потом анализируется результат [22, с. 113].

Компетенция – интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и установки человека, описанных в терминах наблюдаемого поведения.

Выделяют три типа компетенций.

1. Корпоративные:

- задают корпоративные требования всем сотрудникам компании;
- определяют потенциал сотрудника к карьерному росту в данной компании;
- описывают личностные установки и мотивацию сотрудника.

2. Менеджерские:

- определяют готовность сотрудника исполнять менеджерские обязанности;
- описывают менеджерские навыки и умения, необходимые для успешного руководителя.

3. Функциональные:

- определяют готовность сотрудника эффективно работать в данной функции;

- описывают навыки и умения, необходимые для эффективной работы в данной функции.

Преимущества интервью по компетенциям:

- релевантность (соответствие) требованиям предстоящей работы;

- наличие рейтинговой шкалы, облегчающей сбор информации;

- лучше показывает успешность в работе, чем биографическое интервью;

- удачные метод для вторичного интервью (не будет повторений);

- более дешевый и быстрый метод, чем ситуационное интервью;

- информация, полученная в результате, легко интегрируется с оценками по другим источникам (тесты, центры оценки).

Недостатки интервью по компетенциям:

- может оказаться очень продолжительным;

- если биографическое интервью не проводилось, некоторые существенные аспекты прошлого опыта могут потеряться;

-недостаток опыта интервьюера может привести к тому, что уверенные в себе (по манере поведения) кандидаты постоянно переоцениваются.

Стресс – интервью. Его задача проверить кандидата на устойчивость к стрессу и соответствие его стилю руководства компании. В ходе стрессового собеседования применяются следующие типы испытаний:

- монолог, во время разговора рекрутер не дает соискателю вставить слово, соискателя заставляют оправдываться, но не дают это сделать в реальности, подобные ситуации часто возникают в практике специалистов по продажам;

- изоляция, на интервью с кандидатом не разговаривают, держат долгую паузу после ответов на односложные вопросы, так проверяют его умение завладеть вниманием собеседника, не смущаясь, что он собеседнику не интересен.

- неудобный вопрос, интервьюер неожиданно задает череду вопросов, носящих личный или компрометирующий характер, провоцируя подобным

образом на агрессивные поступки или слова, это своего рода проверка на прочность;

- подчеркнутое неуважение, например, интервьюер опаздывает на собеседование, оставляет соискателя одного или наедине с анкетой на 40 – 60 минут в закрытой на ключ комнате, задает действительно серьезные профессиональные вопросы, перемежающиеся вопросами на эрудицию в режиме блицтурнира и т.д. Кандидата вынуждают почувствовать себя не уютно. Интервьюеру становиться ясно, какова реакция соискателя на хамство, неуважение и дефицит времени.

Прежде, чем проводить стресс – интервью, рекомендуется ознакомиться с особенностями и недостатками данного метода.

При правильном ведении интервью человек должен быть предупрежден о том, что стрессоустойчивость – важный фактор для данной позиции, поэтому он будет тестироваться соответствующим образом.

Для того, чтобы провести такое собеседование, работодатель должен обладать специальными навыками и техниками, иметь обширные знания в области психологии и, главное, уметь оперативно снимать искусственно созданный стресс, помогая в случае необходимости, перебороть негативные реакции кандидата [48, с. 32].

Структуру интервью четко описать невозможно, и в первую очередь это связано с индивидуальностью менеджера, его проводящего. В процессе работы каждый интервьюер использует общеизвестные приемы и тактики и вырабатывает свои собственные, которые позволяют ему наилучшим образом оценивать соискателя.

Основные положения структуры собеседования:

- собеседование должно быть четко спланировано и подготовлено;
- необходимо соблюдать конфиденциальность;
- недопустимо использовать собеседование и полученную информацию в личных целях;

- поведение интервьюера должно быть вежливым, тактичным и доброжелательным;

- во время проведения собеседования интервьюер не должен отвлекаться на других посетителей и телефонные звонки;

- положительное отношение к соискателю;

- большую часть беседы слушать кандидата и меньше говорить интервьюеру (рис.2).



Рисунок 2.

Длительность собеседования может составлять от 15 минут до нескольких часов и зависит от его результатов.

Возможны два исхода собеседования:

- положительный (когда рекрутер предполагает представить кандидата на следующий этап);

- отрицательный (когда менеджер по подбору принимает решение о несоответствии компетенций соискателя требованиям заявки) [28, с. 5], [Приложение 6].

Ассесмент – центр – это процедура, обеспечивающая оценку реальных менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников. Данная процедура основывается на стандартизированных оценках поведения, которые выводятся из большого количества регистрируемой в ассесмент – центре информации. Точность оценок обеспечивается сбалансированной процедурой и профессионализмом экспертов – наблюдателей, фиксирующих ключевые характеристики действий участников. Рост популярности ассесмент – центров в последнее время можно объяснить тем, что используемые в рамках этой технологии разнообразные методы оценки и участия нескольких экспертов помогают создать достаточно всестороннее и объективное представление о кандидате, которое в других случаях получить невозможно.

Данный метод используется не только для оценки персонала при подборе, но и для внутренней оценки работающего персонала. Оценивание кандидатов обычно проводиться в группах от шести до десяти человек, в нем принимают участие команда наблюдателей и экспертов. Процедура проходит в течение двух – трех дней.

Основные составляющие ассесмент – центр – это тесты, деловые игры и интервью.

Об интервью (собеседовании) говорилось выше.

Тесты (психологические, профессиональные, общие). Сотруднику предлагается анкета, которая разработана специально для выявления его профессиональных склонностей и профессиональной пригодности / непригодности, определения его психологического портрета или просто составления полного представления о нем.

Деловая игра. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес – ситуацию по заранее подготовленному сценарию. В качестве партнеров по деловой игре могут быть задействованы как другие участники, так и представители заказчика, хорошо знакомые со спецификой бизнеса и конкретной ситуацией на фирме.

Сбор биографических данных. Кандидату предлагается анкета для уточнения его биографических данных.

Оценка достижений. Соискателю предлагают описать свои достижения на профессиональном поприще за конкретный период времени.

Групповой обсуждение. Группе кандидатов предлагается обсудить определенную бизнес – ситуацию. Она может быть непосредственно связана с их работой, а может просто касаться положения на рынке. За ходом обсуждения наблюдает эксперт.

Анализ конкретных ситуаций (case study). Оцениваемым кандидатам предлагается конкретная ситуация и дается время на ее изучение. После этого каждый должен предложить определенное количество вариантов поведения в рассматриваемой ситуации.

Экспертная оценка. Эксперты наблюдают за сотрудниками / кандидатами в их повседневной работе или специально смоделированной ситуации. По результатам наблюдений составляются рекомендации для каждого соискателя.

Инструменты проведения ассесмента отличаются в зависимости от следующих факторов:

- цели;
- параметра, для оценки которого они разработаны (например, способностей, навыков, стилей работы, карьерных устремлений или ценности работы);
- того, что они должны прогнозировать (например, менеджерский потенциал, успешности в карьере, степень удовлетворенности работой, работу в данной должности);
- формата работы (например, бумажная работа, компьютерное моделирование);
- уровня стандартизации.

Каждая компания формирует набор инструментов проведения ассесмент – центров в зависимости от своих нужд, в также временных и финансовых ресурсов.

Ассесмент – центры могут эффективно использоваться для должностей среднего звена. Однако их стоимость высока и , как правило, они используются для оценки топ – персонала, фактически для выявления управленческого потенциала кандидата. В практике некоторых российских консалтинговых и рекрутинговых компаний можно наблюдать собственные разработки ассесмент – центров, которые имеют в связи с этим обстоятельствами низкую себестоимость и используются для оценки специалистов [50, с. 64].

Тестирование - исследовательский метод, который позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков, способностей и других качеств личности, а также их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения испытуемым ряда специальных заданий.

Тесты, использующиеся при оценке персонала, могут иметь двойное применение:

- для отбора претендентов, имеющих наибольшие шансы на успешное выполнение работы;
- для отсева претендентов, не соответствующих требованиям должности.

В большинстве случаев тесты являются более надежными и достоверными в определении негативных результатов, поэтому чаще они используются как инструмент первоначального отсева и ограничения круга претендентов, тогда как окончательный отбор производиться с использованием менее формализованных методов.

Изначально выделяют тесты профессиональных знаний и психодиагностические. Первая группа методик оценивает знания и навыки, приобретенные человеком в процессе опыта работы – владение ПК, знание иностранных языков, бухгалтерских проводок и пр. Вторая группа оценивает психологические особенности – уровень интеллекта, обучаемость, мотивацию, конфликтность и т. д. Тесты первой группы могут быть разработаны сотрудниками отдела подбора с привлечением руководителя –

заказчика, вторые разрабатываются специалистами, проходят длительный процесс испытания и проверки.

В отличие от психологических тестов, прогностические возможности которых в ситуации приема на работу подвергаются сомнению в значительно большей степени, использование профессиональных тестов имеет свои преимущества. Во – первых, их результаты не будет искажать высокая заинтересованность соискателей в результатах оценивания, во – вторых, интерпретация этих результатов вполне однозначна и не зависит напрямую от компетентности того, кто проводит профессиональный отбор.

Еще одним достоинством профессиональных тестов нередко становиться возможность отслеживания реакций кандидатов на саму процедуру тестирования. Несобранность, неаккуратность, помарки, зачеркивания, просьба пояснить вопросы, напряжение, возмущение, отказ от выполнения теста, скорость выполнения, проявление живого интереса, четкое следование инструкции – все это дает представление о кандидате [42, с. 19].

Профессиональные тесты незаменимы в случаях, когда необходимо провести отсев и первоначальное ранжирование среди большого количества кандидатов. Также недоступность таких тестов для массового использования позволяет повысить надежность результатов.

Организация тестирования профессиональных знаний:

- время, необходимое для выполнения профессиональных тестов, не должно превышать 60 минут;
- профессиональные тесты должны разрабатываться с учетом особенностей организационной структуры компании;
- тесты должны соответствовать квалифицированному уровню определенной должности;
- профессиональные тесты следует использовать только в качестве дополнительного инструмента, позволяющего получить еще больше сведений о кандидате.

При отборе персонала применяются два основных типа психологических тестов:

- когнитивных способностей, используются не только для оценки общего интеллекта, но и его различных составляющих, таких как пространственное мышление, вычислительные и вербальные способности;
- личностные тесты, в основном предназначены для выявления склонности людей вести себя в определенных ситуациях определенным образом.

Организация психологического тестирования:

- четкое формулирование целей тестирование;
- подборка необходимого блока методик (две – четыре, дополняющих друг друга);
- ввод испытуемого в процедуру тестирования;
- комфортные условия тестирования;
- регламентированное время проведения (продолжительность не должна превышать полутора часов, при необходимости процедуру проведения разбивают на два этапа, назначение проведения тестирования рекомендуется в не очень раннее и не позднее время суток);
- следует вести «дневник наблюдений», где фиксируются реакции на тестирование и другие данные, которые могут быть полезны при оценке испытуемого [51, с 61].

Анализ анкетных данных, предполагает, что биография человека, является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных соискателями анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод приближен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из

прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способности к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, метод анализа анкетных данных используется в совокупности с другими методами оценки кандидатов [29, с. 58].

Решение о выборе метода для поддержки отборочных решений требует взвешенного подхода. Существуют три предварительных условия, которые необходимо иметь в виду, чтобы сделать правильный выбор:

1). Отборочный коэффициент заполняемых вакансий (то есть вероятность наличия людей, способных выполнить данную работу). Отборочный коэффициент, составляющий 0,5, означает вероятность того, что половина кандидатов будут способны выполнить работу, если выбирать их наудачу; 1 означает, что любой выбранный человек способен выполнять работу, а 0,1, означает, что только один из десяти выбранных наудачу людей обладает способностью выполнять эту работу. Здесь просто применяется статистический метод к здравому пониманию того что, некоторые простые виды работ могут выполнять большинство людей, в то время как более сложную работу смогут исполнить лишь ограниченное число людей.

2). Взаимодействие методов, это важно, и было продемонстрировано, что там, где все части отборочного процесса содействуют выработке окончательного решения, часто являясь отдельными составными кусочками головоломки, уровень успеха значительно выше, чем там, где каждый метод используется как препятствие, которое необходимо преодолеть для перехода к следующей части отборочного процесса и о котором затем забывают на последнем этапе.

Это существенный момент, так как часто бывает, что бланки заявлений о приеме на работу и информация о них игнорируются, как только начинают применять такие методы последнего этапа, как интервью или тестирование, и они не фигурируют в принятии окончательных решений. Отбор будет более

эффективным, если все компоненты процесса будут суммированы и проанализированы на конечном этапе принятия отборочного решения.

3). Четкое представление о критериях отбора, предпочтительно в форме определений компетенций. Это наиболее важная предпосылка [43, с. 15].

Помня об этих трех предварительных условиях, можно перейти к размышлениям о пригодности методов для оценки критериев, не забывая об относительной важности природных, приобретенных, адаптивных и исполнительских компетенций.

Эффективность методов оценки кандидатов играет чрезвычайно важную роль, так как объем затраченных на них ресурсов или степень возлагаемых на них ожиданий должны зависеть от их действенности.

3. Система управления кадрами в организации ЗАО «Искрателеком».

3.1.Краткая характеристика организации ЗАО «Искрателеком».

Закрытое акционерное общество «Искрателеком» (далее ЗАО «Искрателеком»), основанное в 2002 году, является интернет- провайдером, обслуживающим московские районы Марьино, Люблино, Текстильщики, Котельники, Братеево, Жулебино, Бутово и город Люберцы, Одинцово, Щербинка. Входит в группу компаний «West Call», с 29 января 2008 года является членом Московской торгово-промышленной палаты.

В ходе массовых слияний и поглощений неоднократно менялось название интернет - провайдера. Начало отсчитывается от компании "Су 29 телеком". Дальнейшая реорганизация привела к ребрендингу под названием "ГорКом". В настоящее время представлена на рынке обоими брендами: Seven Sky и ГорКом. Профессиональная команда, качество услуг, внимание к каждому клиенту привело к динамичному развитию компании, и на данный момент на счету ЗАО «Искратееком» 200 тысяч подключенных домовладений и офисов в Московском регионе. Среди них:

-государственные учреждения;

-транснациональные корпорации;

-социальные объекты;

-квартиры и частный сектор;

-организации малого и среднего бизнеса.

ЗАО «Искрателеком» является юридическим лицом, имеет круглую печать и штампы со своим наименованием (эмблемой), свой торговый знак, расчетный и иные счета в банках, другие реквизиты, необходимые для хозяйственной и иной деятельности; ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность. ЗАО «Искрателеком» обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта продукции, установления цен на товары и услуги, оплаты труда, распределения прибыли, то есть самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией, полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей. Правовое регулирование деятельности Общества осуществляется Конституцией РФ, ФЗ «Об акционерных обществах», ФЗ «О связи», иными законами и правовыми актами РФ.

Целью деятельности ЗАО «Искрателеком» является удовлетворение спроса населения на товары (услуги) и получение прибыли. ЗАО «Искрателеком» входит в телекоммуникационную отрасль. Так ее основным видом деятельности является организация доступа в сеть Интернет для частных клиентов и юридических лиц, создание корпоративных сетей, подключение цифрового ТВ, в том числе телевидения высокой четкости, аренда каналов связи, продажа оборудования и ПО, подключение домашней и офисной телефонии, с номерами в коде 495, 499, проектирование и строительство сетей передачи данных, организация систем видеонаблюдения и диспетчеризации.

Органами управления Общества являются Общее собрание акционеров, Совет директоров Общества, Генеральный директор Общества.

Общее собрание акционеров Общества является высшим органом управления Общества. Общество имеет линейно-функциональную структуру, во главе которой находится генеральный директор.

3.2. Анализ персонала ЗАО «Искрателеком».

Среднегодовая численность работников ЗАО «Искрателеком» на 2016 год составляет 157 человек, большей часть которых являются мужчины в возрасте до 45 лет. Динамику изменения численности состава работников по годам можно посмотреть на рисунке 3:

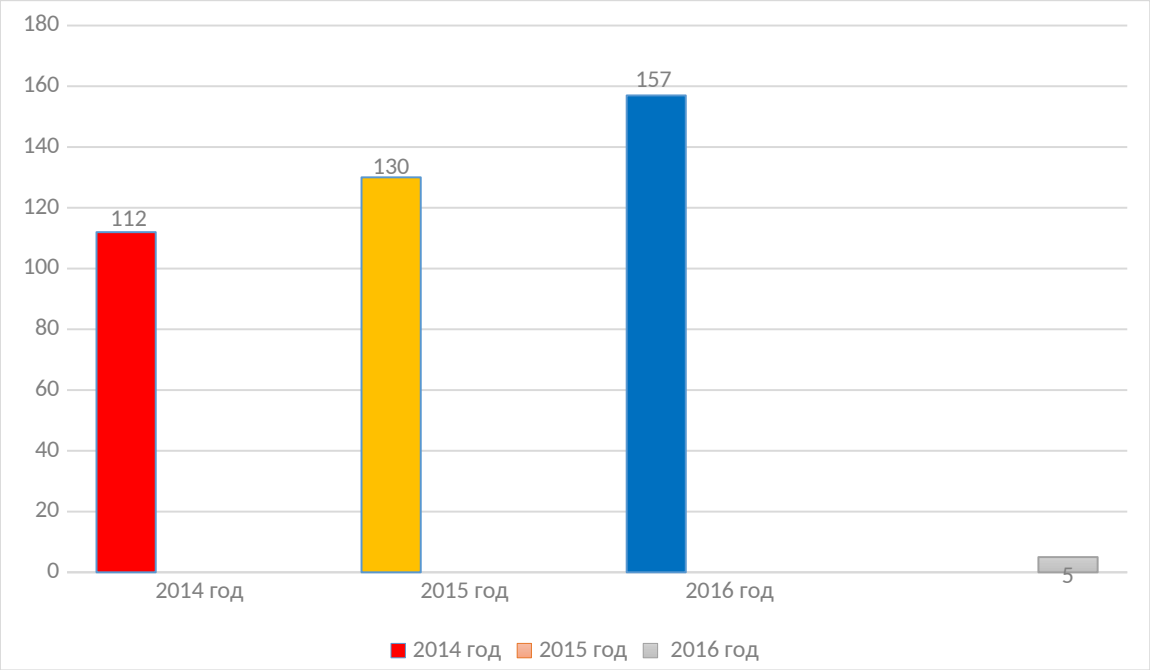


Рисунок 3. Динамика изменения численности состава работников по годам.

Соотношение численности женщин и мужчин, работающих в ЗАО «Искрателеком», по годам можно увидеть на рисунке 4:

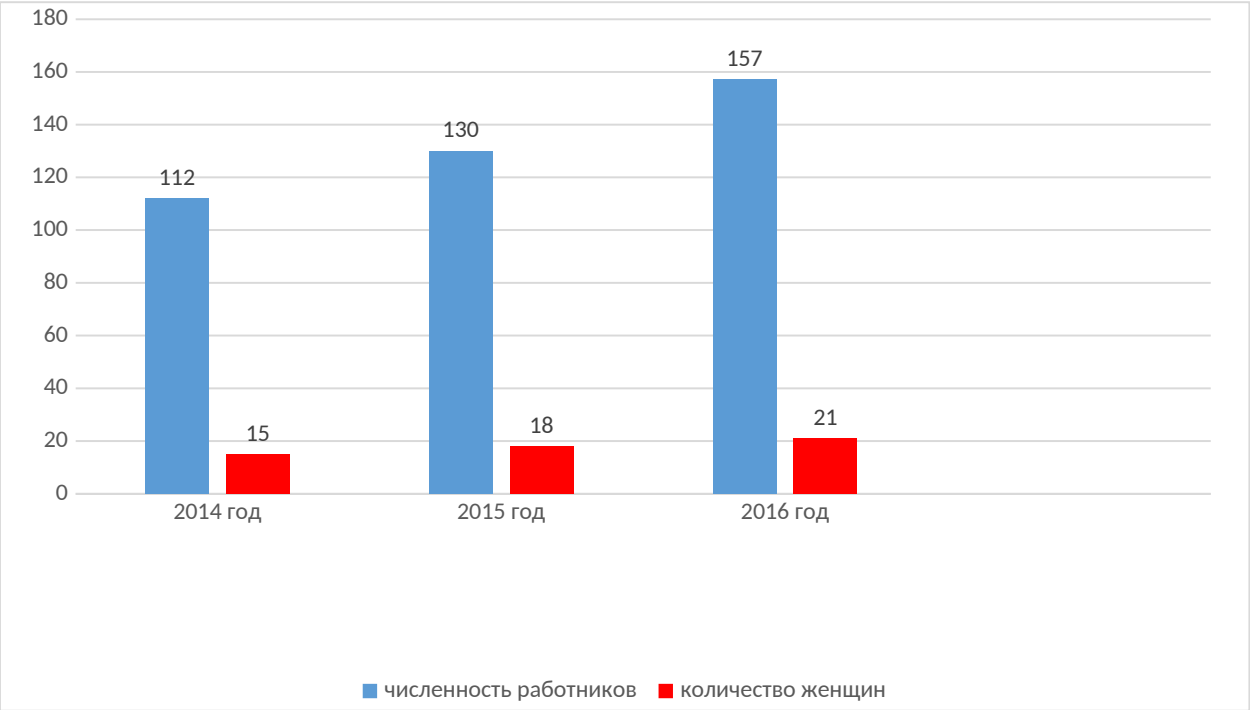


Рисунок 4. Соотношение численности женщин и мужчин, работающих в ЗАО «Исрателеком» по годам.

Соотношение численности сотрудников по специализациям по состоянию на 2016 год складывается таким образом:

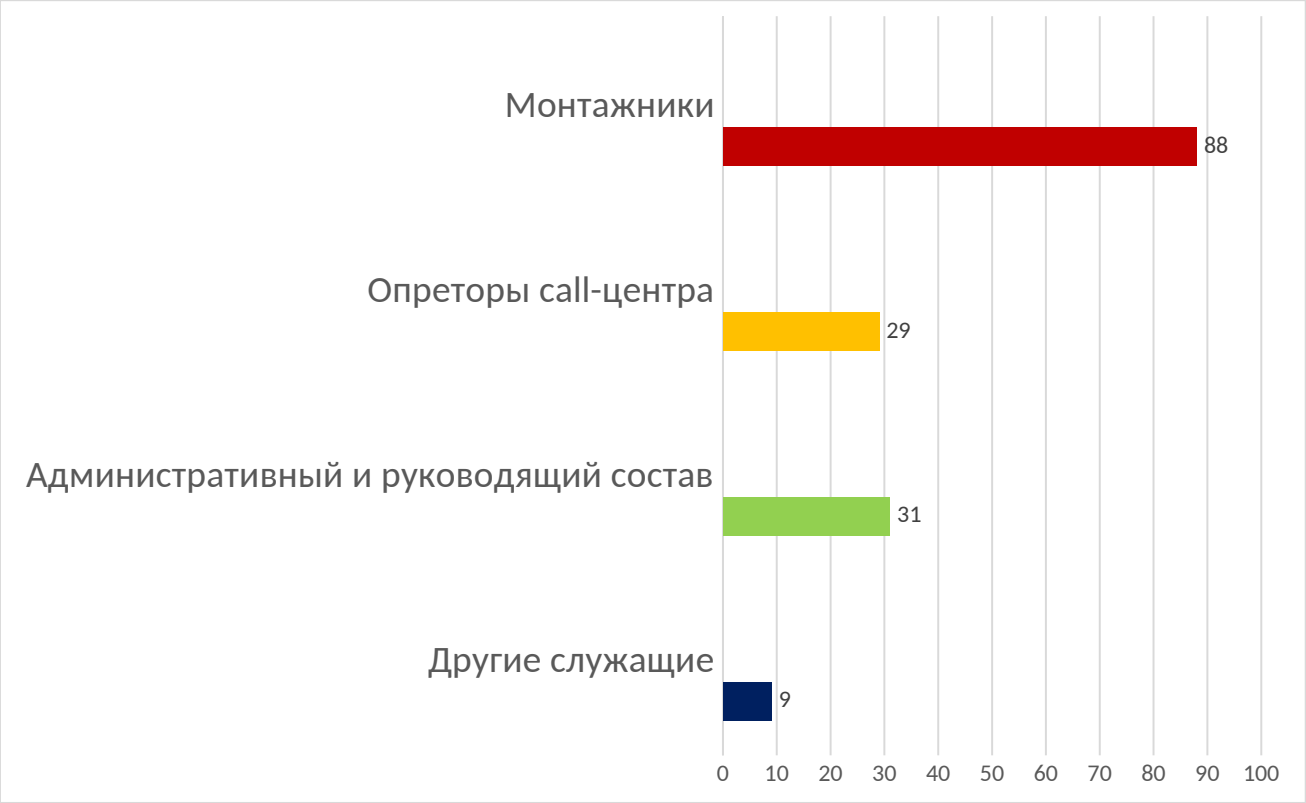


Рисунок 5. Соотношение численности сотрудников по специализациям по состоянию на 2016 год.

Текучесть кадров в ЗАО «Искрателеком» нельзя назвать высокой. Коэффициент текучести кадров (К тк) определяется делением числа работников фирмы (подразделения), уволенных по неплановым причинам (Ч унп) на среднесписочное число работников (Ч сс) за тот же период (в %).

Ктк = Чунп / Чсс * 100(%), т.е 14 / 157 * 100(%). Таким образом, коэффициент текучести кадров за 2016 год получился в районе 9,5 %. Согласно современным международным исследованиям, на предприятии занятом в IT-отрасли норма текучести кадров составляет 8-10 %.

Увольняются сотрудники в большей степени по своему желанию. В основном это сотрудники службы технической поддержки из call-центра. Данные вакансии чаще всего занимают студенты колледжей и ВУЗов, которые зачастую не рассчитывают свои силы в совмещении учебы и работы.

3.3 Оценка системы подбора персонала в организации: ЗАО «Искрателеком».

Как и любая организация, компания «Искрателеком» периодически сталкивается с потребностью квалифицированных кадров. Под потребностью в кадрах понимается количество сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, качественном, временном и пространственном отношении. Ответственность за отбор сотрудников и итоговое решение о приеме того или иного кандидата целиком ложится на плечи руководителя. Самим же процессом занимается юрисконсульт.

При выполнении своей работы юрисконсульт руководствуется следующей литературой:

- штатное расписание;
- положение об оплате труда;
- правила внутреннего трудового распорядка (правила ВТР);
- график отпусков;
- график сменности;
- положение о структурном подразделении;
- должностная инструкция;
- регистрационная книга;
- трудовой договор;
- документы личного дела, а также другие документы;
- основания к приказам по личному составу и информационно-справочные документы.

Процедура отбора кадров в ЗАО «Искрателеком» состоит из нескольких этапов:

1. Составление и подача объявления – объявление о наличии вакантной должности составляется юрисконсультом и затем подается в печатные издания, сеть Интернет (специализированные сайты job.ru, hh.ru,superjob.ru) . Текст объявления включает следующие блоки:

1) должность;

2) обязанности;

3) требования:

- обязательные;
- желательные;

4) условия труда.

2.Собеседование по телефону – на данном этапе происходит первичный отсев кандидатов, после которого остается примерно 30-40% от числа откликнувшихся. Образец (вариант) бланка телефонного интервью выглядит следующим образом (табл. 1):

Таблица 1

Вакансия	Бухгалтер
Имя	
Телефон для связи	
Образование	
Дополнительное образование	
Аттестат профессионального бухгалтера	Да ____ Нет ____
Опыт работы в бухгалтерии, лет	
Бухгалтерия, сколько лет	Опт ___ Розница ___ Производство___ Торговля___
Налоговые проверки	Да ____ Нет ____
С какими компьютерными программами работали?	
График работы	
Ожидаемая зарплата	

Если на половину из составленных в интервью вопросов кандидат ответил согласно необходимым требованиям, то его приглашают прийти заполнить анкету-резюме.

3. Заполнение анкеты-резюме – на данном этапе происходит максимальный отсев лиц, чьи личные качества и способности не подходят для вакантной должности.

4. Собеседование с юрисконсультом, который затем выдает свое решение руководителю организации;

5. Заключительный этап, на котором руководитель совместно с юрисконсультом принимает решение о приеме на работу кандидата на вакантную должность или об отказе кандидату.

Далее кандидат на должность заполняет заявление о приеме на работу, оформляет в отделе кадров трудовой договор на основе следующих документов:

1) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
2) трудовая книжка;
3) документ об образовании;
4) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
5) документы воинского учета;
6) ИНН.

Принятый на работу сотрудник знакомится с положением о порядке найма персонала и предоставленной ему должностной инструкцией, а юрисконсульт знакомит работника с персоналом предприятия, с которым ему предстоит работать. На нового работника сразу заводят личную карточку, которая содержит следующие сведения:

1. Общие сведения: ФИО, дата и место рождения, гражданство, знание иностранного языка, образование, специальность по диплому, профессия, стаж работы (общий, непрерывный, дающий право на надбавку за выслугу лет, дающий право на другие льготы и др.), семейное положение, состав семьи с указанием года рождения каждого члена семьи, данные паспорта, домашний адрес, телефон.
2. Сведения о воинском учете, которые заполняются на основании военного билета.
3. Прием на работу, переводы на другую работу – в данном разделе указываются сведения о том, где, кем и когда работал претендент на

вакансию, его оклад на занимаемой должности, а также куда и в связи с чем он был переведен на другое место работы.

4. Аттестация дата, решение комиссии, дата и номер документа, основание.

5. Повышение квалификации – дата, вид повышения квалификации, наименование образовательного учреждения, свидетельство, дата и номер.

6. Профессиональная переподготовка – дата, специальность, документ, основание.

7. Поощрения и награды – наименование награды, документ.

8. Отпуск за какой период, основание, количество рабочих дней основного отпуска, дополнительный отпуск, дата начала основного и дополнительного отпуска, дата окончания основного и дополнительного отпуска.

9. Социальные льготы, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством.

10. Дополнительные сведения – этот раздел заполняется для полноты учета сведений о сотрудниках, обучающихся в учебных заведениях, учета работающих инвалидов и т.д.

11. Основание увольнения – дата увольнения, приказ.

Юрисконсульт осуществляет контроль над организацией и проведением внутрифирменной подготовкой кадров.

Значимость правильного решения приема на работу того или иного сотрудника связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему отбора, в первую очередь ЗАО «Искрателеком» 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);

6) рекомендации (профпригодность);

7) разговор с поступающим (заполнение пробелов в информации, дает личное представление о поступающем);

8) пробная работа (умения и навыки в работе).

При наборе кадров учитывается положительный и отрицательный опыт, который организация приобрела при решении такой задачи, как создание слаженного хорошего коллектива.

При отборе кадров компания руководствуется рядом принципов, первый из которых состоит в ориентации на сильные, а не на слабые стороны человека, и поиск не идеальных, а наиболее подходящих для данной должности кандидатов. Причем этот поиск прекращается, если несколько человек не смогли удовлетворить предъявленным требованиям, ибо, скорее всего, сами требования завышены и их нужно пересматривать. Другим принципом является обеспечение соответствия требованиям, предъявляемых содержанием работы, индивидуальным качествам претендента: образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, уровня психологической устойчивости.

При наборе извне в первую очередь рассматривается бланк заявления кандидата, резюме, в котором указывается, где кандидат работал до подачи заявления в ЗАО «Искрателеком», если нет трудового стажа (т.е. это может быть студент или выпускник ВУЗа), то где учится или учился и с какой успеваемостью. В дальнейшем проводится собеседование.

Основная цель отборочного собеседования в ЗАО «Искрателеком» 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 организациии, 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.

Юрисконсульт 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 юрисконсульт 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 юрисконсульта. При этом нужно обладать не только умением слушать, но и умением вести собеседование в нужном русле,

по заранее намеченному плану и временному интервалу. От юрисконсульта 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. Юрисконсультом выявляются:

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

Иногда в компании практикуется собеседование напрямую с руководителем структурного подразделения. Оно может проводиться сразу после интервью с юрисконсультом либо в другое назначенное время. Целесообразность такой встречи определяет юрисконсульт, руководствуясь установленной в компании процедурой отбора. В ходе встречи с руководителем структурного подразделения в значительной степени уточняются профессиональные навыки кандидата, его психологическая совместимость, выясняются организационные вопросы.

В основном в «Искрателеком» отбирают по следующим критериям:

- отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях руководитель предпочитают более высокое образование. Но эти характеристики увязывают с успехами на работе, и критерий образованности непременно сравнивается с требованиями выполняемой работы. Руководитель изучает продолжительность и содержание образования, его соответствие предлагаемой работе;

- практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому предпочтение отдается найму работников с опытом.

Чаще всего причинами отказа при приеме на работу в ЗАО «Искрателеком» 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, и если кандидат пройдет успешно этот испытательный срок, то его принимают на работу, при этом подписывается Трудовой договор.

Подводя итог в системе отбора кадров в ЗАО «Искрателеком» на первом этапе выделим определение потребности в рабочей силе и уточнение критериев, которым должны удовлетворять кандидаты: во-первых, как профессионалы, а во-вторых - как члены коллектива. То есть складывается "портрет специалиста". С точки зрения профессионализма и успеваемости в будущей деятельности важно понять, каким должно быть образование кандидата, опыт работы, квалификация, навыки, возможности и другое. С точки зрения личных свойств, кандидат должен вписаться в коллектив, а для этого нужно учесть, с кем и как много ему придется общаться, какая атмосфера царит в коллективе. Сформулировав правильные критерии будет легче добиться успеха в подборе сотрудников. Система подбора и постановки кадров имеет колоссальное влияние, определяет эффективность труда и многое другое. Но существуют еще много факторов, влияющих на подбор и расстановку персонала - это и мотивационные, и психологические факторы, и климат коллектива, рассмотрим их далее.

4. *Разработка рекомендаций по совершенствованию системы найма и отбора персонала ЗАО «Искрателеком».*

4.1 Разработка инструмента для проведения социологического исследования.

Чтобы выделить положительные и отрицательные черты при проведении найма и отбора персонала в ЗАО «Искрателеком», а также дать правильные рекомендации, было проведено социологическое исследование. В качестве инструмента этого исследования автор использовал составленную им анкету, которую заполнили 92 работников (58,6%)компании. Из них оказались 74 монтажника, 12 операторов call-центра, 2 руководителя и 4 других служащих. Образец анкеты, как инструмент социологического исследования, включает такие блоки вопросов, как «Общие», «Прием на работу», «Условия труда», «Отношения между служащими» и «Мотивация персонала».
На основании данных ими ответов и был проведен анализ системы найма и отбора персонала, а также даны определенные рекомендации.

4.2 Анализ результатов социологических исследований

Проведя социологическое исследование среди персонала ЗАО «Искрателеком», автор проанализировал полученные ответы. Результаты оказались такими:

1. Большинство работающих в ЗАО «Искрателеком» – это люди в возрасте от 23 до 45 лет, со средне-специальным образованием, состоящие в браке, также имеющие стаж работы более 8 лет.

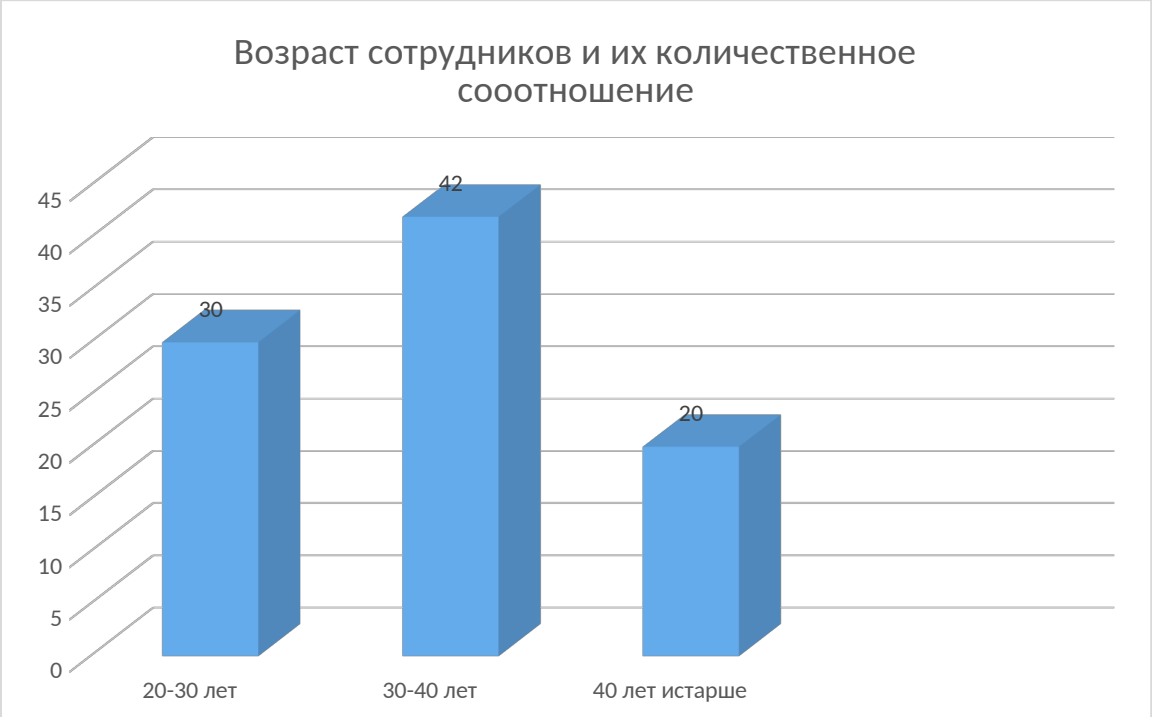


Рисунок 6. Возраст сотрудников и их количественное соотношение (по данным анкетирования).

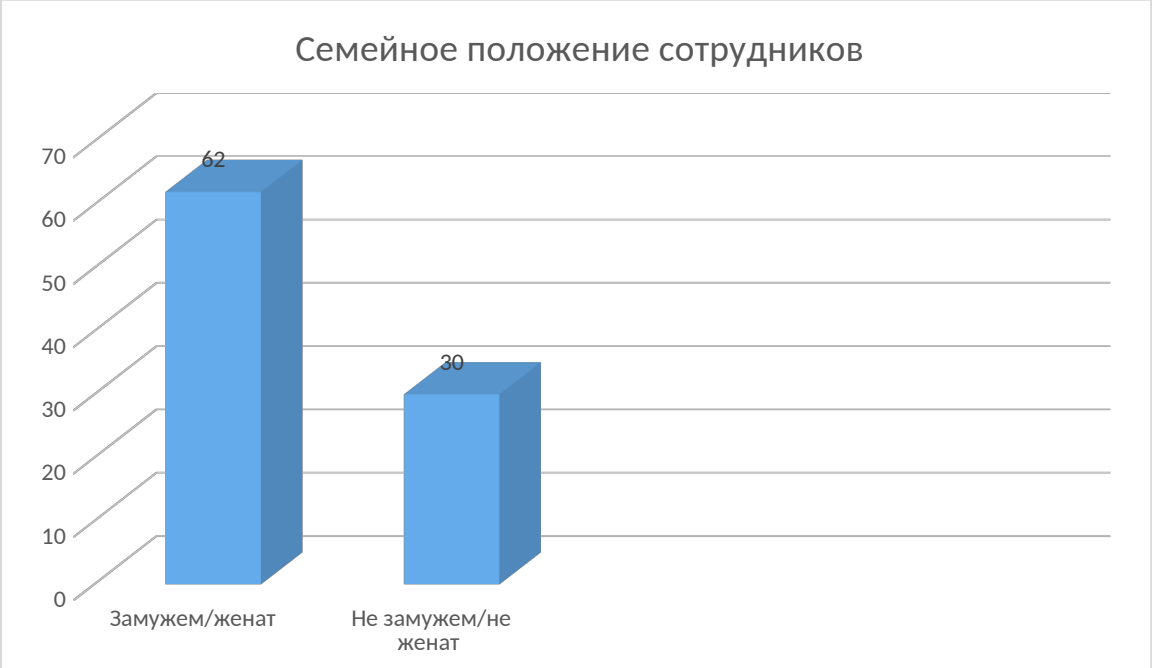
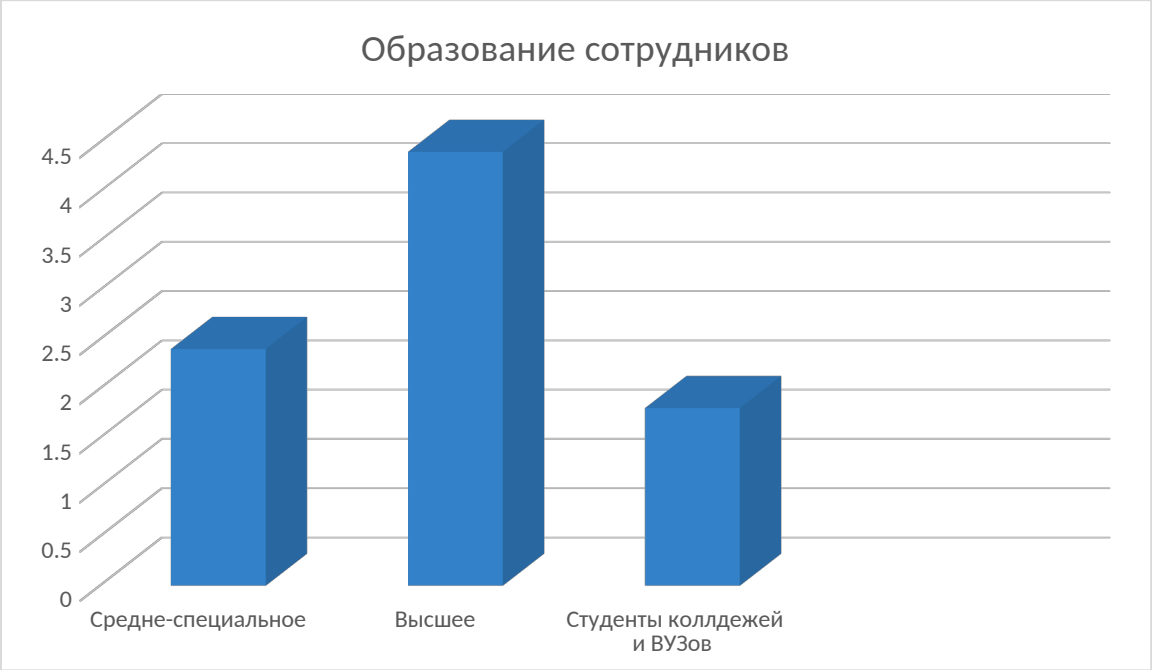


Рисунок 7. Семейное положение сотрудников, участвовавших в опросе.



Образование сотрудников 1

Рисунок 8. Образование сотрудников ЗАО «Искателеком».

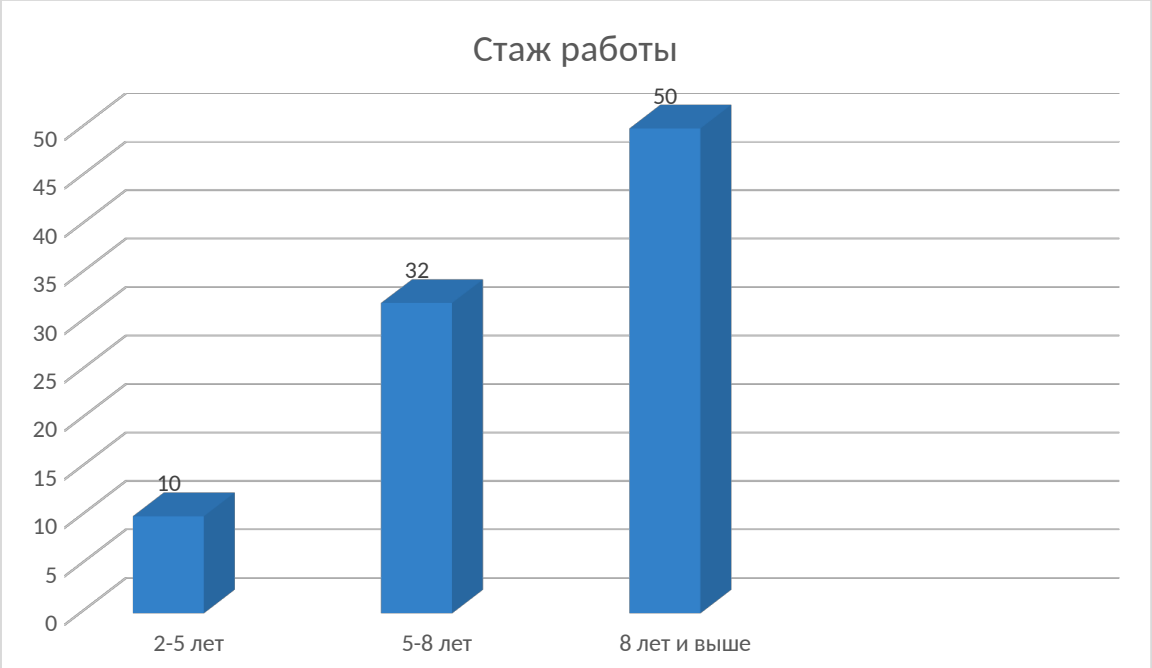


Рисунок 9. Стаж работы сотрудников в ЗАО «Искателеком».



Рисунок 10. Источники информации о вакантных местах в ЗАО «Искрателеком».

2. Собеседование для всех прошло легко и непринужденно, юрисконсульт произвел на большинство работников впечатление приятного человека, но при этом он был крайне некомпетентен, и порой создавалось впечатление у нанимающихся, что юрисконсульт плохо знает свое дело.

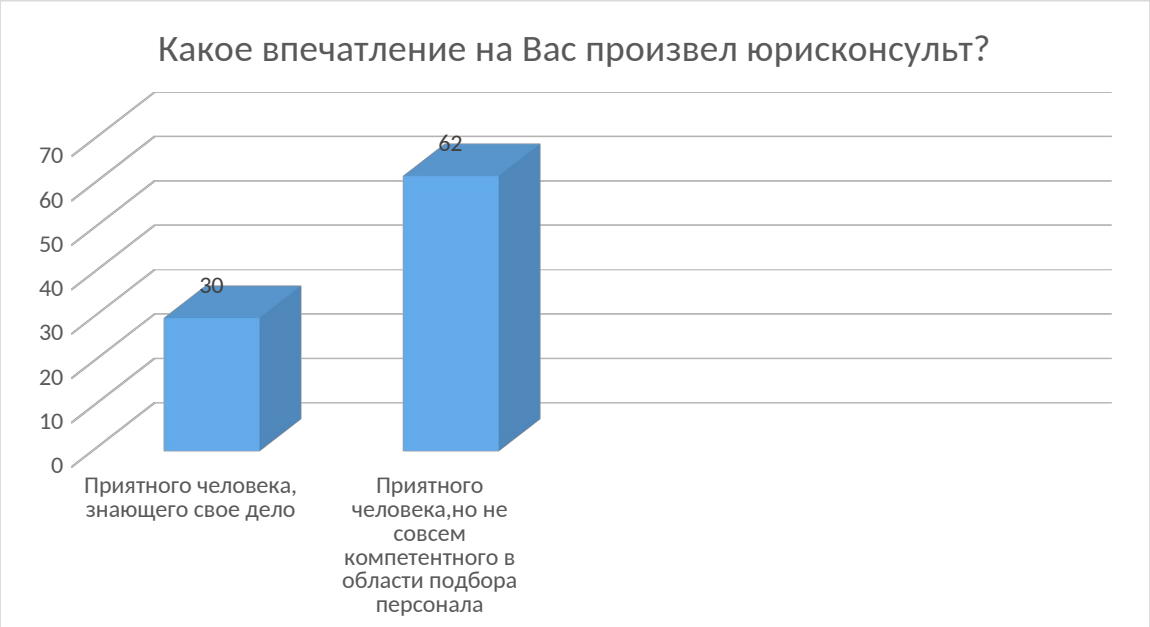


Рисунок 11. Первое впечатление работников ЗАО «Искрателеком» о юрисконсульте во время проведения собеседования.

4. Во время проведения собеседования юрисконсульт не практиковал никаких тестов в отношении претендентов на более полное раскрытие личности, при этом на каждого претендента он затрачивал всего около 20 минут.

5. Всех работающих устраивают условия труда, единственным недостатком они считают отсутствие столовой, что приводит к тому, что голод порой заставляет людей нервничать и злиться по мелочам.

6. Коллектив в ЗАО «Искрателеком» слаженный, дружный, отношения между большинством сотрудников хорошие, каждый готов прийти на помощь друг другу как в профессиональной сфере, так и в личной жизни; между некоторыми сотрудниками существуют только деловые отношения; ну и меньшинство вообще практически ни с кем не общается.

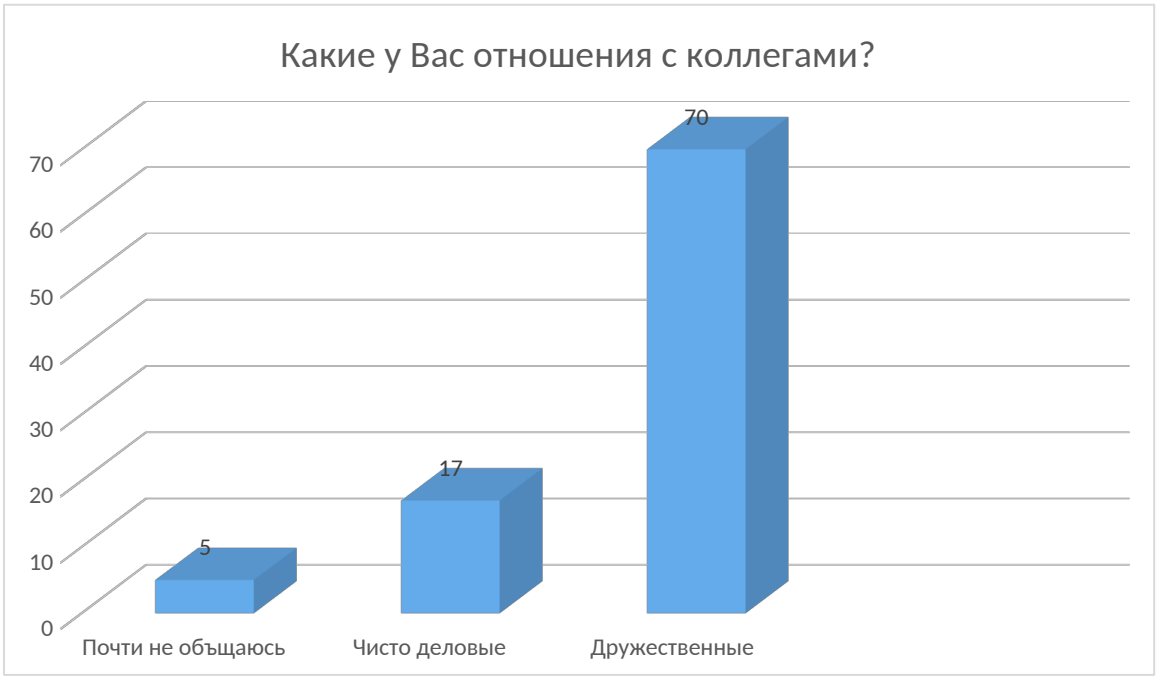


Рисунок 12. Отношения между сотрудниками ЗАО «Искрателеком».

7. Окружающие в коллективе обладают такими качествами, как доброта, отзывчивость, знание своего дела, компетентность, терпеливость, трудолюбие.

8. Среди имеющегося персонала не хватает новаторов, лидеров.

9. Для большинства работников стимулом для работы в организации является заработная плата, а также перспектива карьерного роста.

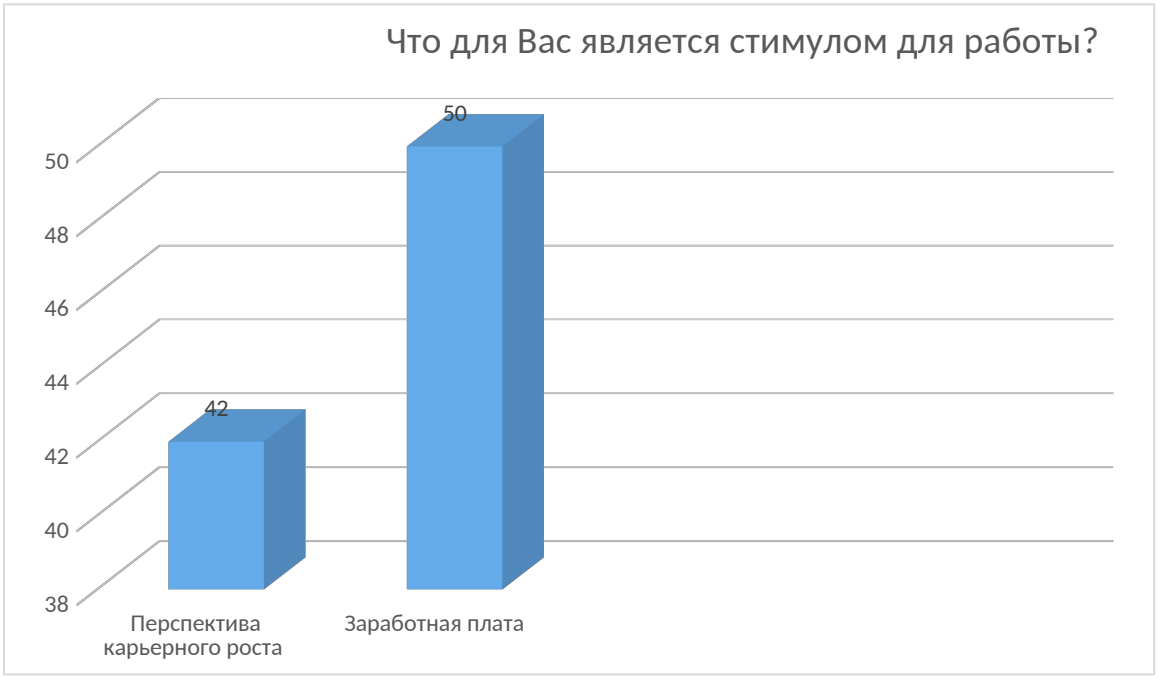


Рисунок 13.Стимул для работы у сотрудников ЗАО «Искрателеком».

10. Заработная плата не устраивает большую часть работающего персонала.



Рисунок 14. Устраивает ли заработная плата сотрудников ЗАО «Искрателеком».

Проведенное социологическое исследование позволило выявить ряд проблем, имеющихся в ЗАО «Искрателеком». Среди них можно выявить такие проблемы, как:

1) набор персонала на вакантные должности ведется исключительно извне, а не посредством внутреннего набора;

2) юрисконсульт, проводя собеседование, произвел на большинство устраивающихся впечатление хоть и приятного внешне, но некомпетентного в своей рабочей области человека; это говорит о том, что он не справляется должным образом с возложенными на него обязанностями;

3) большинство рабочих не устраивает заработная плата, в связи с чем происходит частая смена персонала в организации;

Чтобы решить выявленные проблемы, автор предлагает ряд рекомендаций.

4.3 Рекомендации по совершенствованию системы найма и отбора персонала

4.3.1 Рекомендация по использованию источников набора персонала

Проанализировав процесс приема на работу и отбора персонала в ЗАО «Искрателеком», можно сказать, что в целом организация правильно осуществляет отбор персонала при устройстве на работу. Но, как и в любой другой организации, есть и свои минусы или недочеты.

Так, например, набирая кандидатов на более высокие посты, руководитель использует свои связи, т.е. набирает тех людей, которых он знает лично или которых ему порекомендовали, а не пользуется средствами внутреннего набора. А ведь продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат. Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня, следует поискать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом должен использоваться метод извещения всех работающих в организации о вакантных должностях.

В данном случае возможно использование следующих принципов:

- обнародование всех возможных должностей, открытых для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны;
- опубликование основных подходов и критериев, по которым будет проводиться отбор на должность (например, при одинаковой квалификации работников предпочтение будет отдаваться тем, кто имеет большой стаж работы на данном предприятии);
- опубликование всех требований, предъявляемых к работнику, который займет вакантный пост (вакантную должность) в результате отбора;
- распространение достаточного количества бланков заявлений;

- информирование всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предполагаемую должность.

Результатом ответа на эти вопросы должно быть решение: привлечь персонал со стороны или обойтись собственными силами.

И тот, и другой варианты набора сотрудников имеют как достоинства, так и недостатки [20; с.23-26]:

1. Преимущества внутриорганизационного привлечения рабочей силы:

- предоставление шансов для роста (повышает привязанность к организации, улучшает психологический микроклимат на производстве);
- незначительные затраты на привлечение рабочей силы;
- знание претендентом данной организации;
- знакомство с работником, наличие представлений о его умениях;
- возможность более быстрого выполнения штатной должности;
- освобождение первоначальных должностей для молодых кадров;
- «прозрачность» кадровой политики, управляемость за счет кадрового планирования;
- целенаправленное повышение квалификации персонала;
- избежание неэкономичной текучести кадров.

2. Недостатки внутриорганизационного привлечения рабочей силы:

- меньше возможностей для выбора;
- при известных условиях высокие затраты на повышение квалификации;
- возможное заблуждение, сформировавшееся в данной организации относительно конкретного работника;
- разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника на должность начальника, возможное появление напряженности или соперничества;
- слишком тесные взаимоотношения среди коллег, проявление панибратства при решении деловых вопросов;

- занятие штатных должностей или назначение на новую должность «ради сохранения мира»;
- нежелание сказать «нет» сотруднику, проработавшему длительное время на данном предприятии;
- снижение активности работающих в результате автоматизма при повышении в должности, в этом случае полагаются на преемственность (заместитель всегда становится преемником!).

3. Преимущества привлечения рабочей силы вне рамок организации:
- более широкие возможности выбора;
- новые импульсы для организации;
- человеку со стороны легче добиться признания;
- прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в рабочей силе.

4. Недостатки привлечения рабочей силы вне рамок организации:
- более высокие затраты на привлечение рабочей силы;
- большая доля принимаемых на работу со стороны содействует росту текучести рабочей силы («Здесь все равно ничего нельзя достигнуть!»);
- отрицательное воздействие на психологический микроклимат в организации;
- более высокая степень риска испытательного срока;
- отсутствие знаний о производстве (необходимое введение в курс дела требует затрат денежных средств и времени);
- расход большего количества времени на занятие штатной должности;
- новому для организации человеку, «поставленному впереди других», приходится вначале заниматься устранением напряженности;
- в случае перемены должности у людей существуют представления о более высоких заработках по сравнению с внутриорганизационным повышением по работе;
- блокирование возможностей служебного роста.

Если компании нужны дополнительные работники на короткий срок или если дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. При наборе за счет внутренних источников используются следующие методы:

- рассылка информации об открывающихся вакансиях всем работникам организации;
- обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

4.3.2 Рекомендация по найму дополнительной штатной единицы в качестве менеджера по персоналу.

Одним из важнейших недостатков в структуре ЗАО «Искрателеком» является то, что процедурой найма и отбора персонала, а также всей кадровой работой и работой, связанной с человеческими ресурсами, занимается только один человек – юрисконсульт. Как бы не был грамотен и компетентен специалист в своей области, но кадровая работа требует много времени и внимания, чтобы возлагать ее всю на одного человека. Поэтому автор настоятельно рекомендует привлечь в отдел кадров еще одну штатную единицу – менеджера по персоналу. Проводить собеседование и отбирать персонал на вакантные должности могут менеджер персонала и юрисконсульт вместе. Тем самым выводы двух грамотных в своих областях специалистов приведут к отбору нужных и профессиональных сотрудников.Это в свою очередь приведет к меньшим затратам на привлечение новых работников для организации, к тому правильно отобранный кандидат может стать ценным ресурсом для организации.

Таким образом, привлечение в компанию дополнительной штатной единицы в качестве менеджера по персоналу приведет к распределению обязанностей между ним и юрисконсультом. А это в

свою очередь приведет к достижению лучших результатов при отборе персонала. Для компании же найм дополнительной квалифицированной штатной единицы позволит увеличить число квалифицированных работников в организации, а это в свою очередь, приведет к увеличению объема и качества услуг, предоставляемых ЗАО «Искрателеком».

4.3.3 Оценка мотивационных факторов и рекомендации по совершенствованию системы мотиваций.

Еще одной важной проблемой в ЗАО «Искрателеком», является невысокая заработная плата персоналу. Если повысить заработную плату, то это значительно отразится на себестоимости продукции и услуг Общества, что в свою очередь понесет за собой убытки. Поэтому, чтобы решить данную проблему, автор предлагает не повышать заработную плату, а стимулировать труд рабочих путем определенной системы мотивации. Совершенствование системы мотивации является одним из наиболее важных направлений кадровой работы.

Для эффективного управления производственным процессом каждый менеджер должен предвидеть основные поведенческие мотивации своих подчиненных, в каком аспекте они влиятельнее или наоборот, как избежать тех или иных конкретных ситуаций, и какова перспектива предприятия в целом.

Нужно создать такой подход к формированию системы оплаты труда, который бы стимулировал работника к повышению производительности труда путем адекватной оценки его трудового вклада. Такой менеджмент будет способствовать более высокой производительности труда при высоком качестве работы.

Мотивационные факторы не только стимулируют работников, но формируют коллектив, расстановку кадров. Между результативностью индивидуального труда персонала и результативностью производства на предприятии существует тесная связь. Результативность труда

отдельного работника является необходимым условием результативности производства на предприятии. Учет современных достижений в конкретных условиях развития теории механизма целевого управления в конечном итоге может организовать целесообразный и заинтересованный труд людей. Эта теория, учитывая “человеческую сущность” экономики, которая связана с поведенческой деятельностью людей как носителей рабочей силы, может обеспечить активный труд персонала предприятий, изменить этику его труда. На сегодня материальное стимулирование работников предприятий, как основная составная часть общей системы мотивации, переняло по большей части черты, присущие предыдущей административно командной системе ведения хозяйства. Однако при отсутствии прямой зависимости размера премии от конкретных результатов работы работников структурных подразделений предприятия, она перестала выполнять свою главную функцию - стимулирующую, и превратилась в простую надбавку к должностному окладу. Рассмотрим систему мотивации персонала, применяемую ЗАО «Искателеком».

Методы материального стимулирования работников:

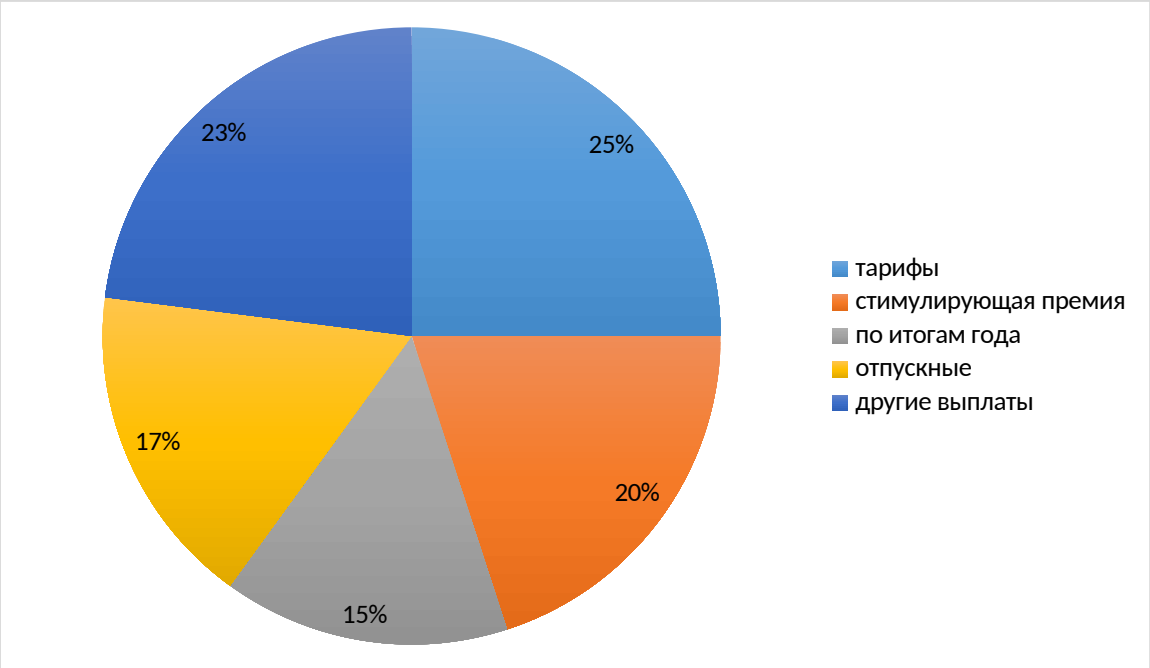


Рисунок 3

Материальное стимулирование должно производиться при достижении положительных результатов производственно-хозяйственной деятельности организации, что обеспечивает непосредственную связь стимулирующих выплат с результатами трудовой деятельности.

В социологии труда обосновывается закономерность, которая говорит о том, что если работодатель замечает каждое проявление активности работником и его поощряет, то активность работников возрастает, они работают более эффективно, а организация получает большую прибыль. Премия – это денежная сумма, выплачиваемая работнику в качестве поощрения за достижения в работе. Под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх основного заработка в целях поощрения достигнутых успехов, выполнения обязательств и стимулирования дальнейшего их возрастания.

Повышение производительности труда, как правило, приносит дополнительную прибыль, поэтому для того, чтобы стимулировать повышение производительности труда, целесообразно установить премию в виде процента от полученного дохода, от прибыли, образующейся в результате повышения производительности труда.

Улучшение качества выполняемых услуг также повышает престиж организации и также является условием получения дополнительных прибылей.

Основная цель рекомендации – разработка системы премирования работников организации, ориентирующей сотрудников на инициативное и эффективное достижение целей предприятия, обеспечение вознаграждения работников за труд в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы; усиление материальной заинтересованности сотрудников компании в своевременном и добросовестном исполнении своих трудовых обязанностей, улучшении качества работы. Основным принципом становится: «мы платим за точное, качественное и в срок выполнение работы». Более квалифицированная, более ответственная, более производительная работа - более высокое материальное вознаграждение. Система премирования должна убедить работников, что в ЗАО «Искрателеком» существует четкая связь между активностью работника, результатами его деятельности и поощрениями, которые он получает, возможностями удовлетворить свои личные потребности.

Соответственно, автор предлагает внедрить в ЗАО «Искрателеком» «Положение о премировании».

Перечень коэффициентов премирования.

1. Повышающие коэффициенты премирования	%
За выполнение плана по установке специального оборудования	0,2
За выполнение плана по прибыли	0,2
За проявление инициативы в работе	0,2
За выполнение работы более высокой квалификации	0,3
За наставничество	0,2
За проф. мастерство, в лучшем качестве выполняемых работ	0,35
За опережение графика выполнения работы с соблюдением нормативного качества работ	0,25

За достижения в работе, которые принесли предприятию экономическую прибыль	0,4
За сверхурочную работу	0,3
ИТОГО:	2,2
2. Понижающие коэффициенты премирования:	%
За нарушения трудовой дисциплины	0,4
За невыполнение плана	0,3
За нарушения правил охраны труда и ТБ, производственной санитарии	0,5
За перерасход планового фонда оплаты труда	0,5
За нерациональное использование оборудования, перерасход материалов, порчу аппаратуры	0,2
Действие или поведение, снижающее имидж предприятия	0,1
За ненадлежащее состояние оборудования и рабочего места	0,2
ИТОГО:	2,2

Таблица 2.

Коэффициенты вводится в целях усиления мотивации труда работников, повышения эффективности производственного труда, усиления материальной заинтересованности работников в конечных результатах деятельности предприятия.

Повышающие коэффициенты премирования позволят добросовестным работникам получать премию в размере не ниже той, которая была до разработки данной системы премирования (30%), а значит, их интересы не будут ущемлены. Понижающие коэффициенты будут стимулировать работников к стремлению избежать наказаний, взысканий, следовать правилам внутреннего трудового распорядка и работать на благо организации.

Для применения данных коэффициентов необходимо вести ежемесячный учет результатов труда каждого работника с целью определения среднего коэффициента для начисления квартальной премии. С применением данных коэффициентов повысится удовлетворенность работников дифференцированным подходом к оплате труда. Решение о размере премии и размере присуждаемого

коэффициента должно решаться на уровне всего коллектива, так как один человек, например, начальник какого-либо отдела не может объективно оценить работу конкретного работника.
Введение системы премирования позволит уменьшить недовольство работниками своей заработной платой, потому как они сами смогут ее регулировать, и это приведет к снижению уровня текучести персонала.

4.3.4 Рекомендация по введению надбавки за выслугу лет

Помимо системы премирования автор предлагает ввести не существующую пока в компании надбавку за выслугу лет, от которой также будет зависеть размер заработной платы работников ЗАО Искрателеком», что тоже понизит существующую в организации текучесть персонала.
Продолжительная безупречная работа является формой активности, которая должна поощряться, так как подобная работа под силу не всем работающим. Принцип установления надбавки за выслугу лет заключается в том, что при достижении определенного уровня или непрерывного стажа работы в организации размер надбавки увеличивается с течением времени.
Целесообразно установить определенный период работы, который должен поощряться. Например, через каждые пять лет безупречной работы работнику можно предоставить право на получение поощрения, значимость которого может повышаться.
Рекомендуется установить периодичность выплаты надбавки ежеквартально.
Основным документом для определения выслуги лет, дающей право на получение надбавки за выслугу лет, должна являться трудовая книжка.

Стаж работы должен исчисляться из всего времени, проработанного в компании непрерывно.

В рамках такого порядка рекомендуется принять шкалу, по которой будет выплачиваться надбавка.

Шкала надбавок за выслугу лет.

При стаже работы	Размер надбавки к квартальному должностному окладу
1-3 лет	10%
3-6 лет	15%
6-10 лет	20%
10-15 лет	25%
Свыше 15 лет	30%

Таблица 3.

Надбавка за выслугу лет будет служить дополнительным стимулированием для сотрудников организации работать в данной организации. С применением надбавки за выслугу лет работники реже будут прибегать к поиску новой работы, где выше размер заработной платы, что снизит текучесть персонала, стабилизирует состав сотрудников, позволит более эффективному развитию организации.

4.3.5.Обучение как способ мотивационного стимулирования.

Современные IP-технологии очень быстро развиваются, переходят на новый уровень, что влечет за собой в свою очередь неотвратную потребность в квалифицированных кадрах. Поэтому, количество обучающегося персонала на предприятии необходимо ежегодно увеличивать. Важно постоянно анализировать систему обучения персонала, поскольку она имеет прямое отношение к результативности труда, повышение уровня знаний как новых сотрудников, так и специалистов. Более того, при формировании механизма мотивации труда персонала ЗАО «Искрателеком» следует учитывать и то, что в компании должна быть специальная программа перехода к новым формам

организации труда, которая бы учитывала особенности трансформационного периода к рыночной экономике. Практика наставничества, когда опытный сотрудник помогает адаптироваться новичку, вводит его в курс дела способна внести свою лепту в уменьшение текучести персона и повысить мотивационные аспекты нового сотрудника. Обучающие брошюры, лекции просто необходимы для адаптации нового сотрудника. Помогая новому сотруднику войти в коллектив, вложившись в обучающие программы и надбавку за наставничество, руководитель в последующем экономит на поиске новых сотрудников.



Рисунок ?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной конкуренции актуальность найма и отбора персонала и последующая их адаптация стали одними из главнейших факторов, определяющих выживание и экономическое положение предприятий.

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей гарантирует получение дохода, а не работу в убыток, а также снижает текучесть кадров. Грамотный человек в организации является ее важным ресурсом, а выбрать грамотного человека среди целого ряда кандидатов на вакантную должность представляет собой большую проблему. Таким образом, тема совершенствования системы найма и отбора персонала в настоящее время является очень актуальной.

Целью настоящего дипломного проекта являлось совершенствование системы приема на работу и отбора персонала на ЗАО «Искрателеком».

Для достижения указанной цели был решен ряд задач, а именно:

1. Исследование понятий приема и отбора персонала, а также обеспечения и принципов отбора кадров.
2. Исследование понятий и особенностей найма, оценки, отбора, приема персонала в ЗАО «Искрателеком».
3. Была дана краткая характеристика ЗАО «Искрателеком».

4. Проанализировано состояние системы найма, оценки, отбора, приема персонала в компании.
5. Рассмотрен перечень документов, необходимых для обеспечения процесса найма, оценки, отбора, приема персонала.
6. Предложены мероприятия по совершенствованию системы найма и отбора персонала в ЗАО «Искрателеком».

В ходе рассмотрения системы найма и обора персонала в организации был выявлен ряд проблем, рекомендации по решению которых были изложены в данной работе.Так, например, набирая претендентов на вакантные места извне, руководитель забывает о преимуществах подбора кадров из уже работающих в компании людей. Ведь это обходится организации дешевле, повышает заинтересованность работников, улучшает моральный климат. Если ЗАО «Искрателеком» нужны дополнительные работники на короткий срок или если дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей.

Всей работой по подбору и отбору персонала на вакантные должности, а также всей кадровой работой занимается юрисконсульт. Его загруженность не позволяет ему компетентно заниматься отбором и наймом персонала. Поэтому второй рекомендацией автора являлось предложение найма дополнительной штатной единицы в качестве менеджера по персоналу в отдел кадров и распределение обязанностей между ним и юрисконсультом. Ведь как бы не был грамотен и компетентен специалист в своей области, но кадровая работа требует много времени и внимания, чтобы возлагать ее всю на одного человека. Для организации же найм дополнительной квалифицированной штатной единицы позволит увеличить число квалифицированных работников в организации, а это в свою очередь, приведет к увеличению объема и качества услуг, предоставляемых ЗАО «Искрателеком».

Третья и четвертая рекомендация автора связаны со стимулированием труда работников компании. Существующая в организации хоть и сравнительно

невысокая текучесть кадров напрямую связана с заработной платой сотрудников. Недовольство работниками тем, сколько они получают, побуждает их искать новые места работы. Чтобы сократить текучесть кадров, связанную с размером оплаты труда, автор предложил ввести систему повышающих и понижающих коэффициентов премирования, а также надбавку за выслугу лет. Под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх основного заработка в целях поощрения достигнутых успехов, выполнения обязательств и стимулирования дальнейшего их возрастания. Основная цель рекомендации – разработка системы премирования работников ЗАО «Искрателеком» , ориентирующей сотрудников на инициативное и эффективное достижение целей предприятия, обеспечение вознаграждения работников за труд в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы; усиление материальной заинтересованности сотрудников организации в своевременном и добросовестном исполнении своих трудовых обязанностей, улучшении качества работы. Основным принципом становится: «мы платим за точное, качественное и в срок выполнение работы». Более квалифицированная, более ответственная, более производительная работа – более высокое материальное вознаграждение. Система премирования должна убедить работников, что в ЗАО «Искрателеком» существует четкая связь между активностью работника, результатами его деятельности и поощрениями, которые он получает, возможностями удовлетворить свои личные потребности. Повышающие коэффициенты премирования позволят добросовестным работникам получать премию в размере не ниже той, которая была до разработки данной системы премирования (30%), а значит, их интересы не будут ущемлены. Понижающие коэффициенты будут стимулировать работников к стремлению избежать наказаний, взысканий, следовать правилам внутреннего трудового распорядка и работать на благо Общества.

Принцип установления надбавки за выслугу лет заключается в том, что при достижении определенного уровня или непрерывного стажа работы в компании размер надбавки увеличивается с течением времени.
Целесообразно установить определенный период работы, который должен поощряться. Надбавка за выслугу лет будет служить дополнительным стимулированием для сотрудников организации работать в данной компании.
Практика наставничества, когда опытный сотрудник помогает адаптироваться новичку, вводит его в курс дела способна внести свою лепту в уменьшение текучести персона и повысить мотивационные аспекты нового сотрудника. Обучающие брошюры, лекции просто необходимы для адаптации нового сотрудника. Помогая новому сотруднику войти в коллектив, вложившись в обучающие программы и надбавку за наставничество, руководитель в последующем экономит на поиске новых сотрудников. Эффективная адаптация позволит снизить затраты организации на прием новых сотрудников, экономить время руководителей и снизить текучесть кадров, лучше обеспечивать сохранность конфиденциальной информации.
Практическое значение данной работы определяется возможностью использования ее результатов при управлении персоналом в организации.
В ходе изучения специфики подбора персонала в ЗАО «Искрателеком» выявились следующие недостатки:
-отсутствие моделей рабочих мест, которые бы полностью предоставляли картину рабочего места;
-отсутствие критериев оценки необходимых качеств работника для той или иной вакансии;
-отсутствие выбора метода найма персонала в соответствии с видами конкретных работ и потребностями организации,
- пренебрежение услугами менеджера по персоналу.
Данные нововведения помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех

подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить культуру производства, уровень трудовой дисциплины и, наконец, объем и качество продукции.

Список использованных источников:

1. Конституция Российской Федерации, СПб.: Питер, 2015г.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации, М.: Эксмо, 2015г.
3. Адаптация линейного руководителя, Е. А. Закаблуцкая, Справочник кадровика, 2014, № 6, с. 133 – 138.
4. Адаптация сотрудников при переводе внутри компании, Н. М. Олина, Справочник кадровика, 2014, № 2, с. 137 – 142.
5. Антикризисное управление персоналом организации, А. Н. Митин, М., 2010 г.
6. Ассессмент персонала: как объективно оценить деловые качества сотрудника и соискателя за 15 минут, Ю. М. Демин, СПб.: Питер, 2009 г.
7. Битва за персонал: Что требуется для привлечения и удержания необходимых вам талантов, М. Джонсон, СПб. и др.: Питер, 2004 г.
8. Видеоинтервью – это революция в рекрутменте? И. Левченко, Управление персоналом, 2014, № 17, с. 69 – 75.
9. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час, С. В. Иванова, М. : Альпина Бизнес Букс, 2006 г.

10. Искусство подбора персонала, Справочник кадровика, 2006, № 11, с. 125-128.
11. К вопросу эффективности службы подбора персонала и определения значимых факторов при комплектовании вакансий, К. Б. Фокин, Менеджмент в России и за рубежом, 2010, № 6, с. 120-127.
12. Кадровый менеджмент, В. М. Цветаев, М.: Проспект, 2005 г.
13. Как избежать стереотипов в оценке кандидатов, Е. Мамонов, Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2013, № 4, с. 70 – 76.
14. Как найти СВОЕ агентство? Н. Давидова [и др.], Управление персоналом, 2008, №17 (195), с. 30-35.
15. Как провести собеседование, Б. Клегг, СПб.: Нева : Экономикс, 2003 г.
16. Мотивация к работе, Ф. Херцбегр, Б. Моснер, Б. Б. Снидерман, М., 2013 г.
17. Обратите внимание на особенности подбора персонала, С. Кантарович, Служба кадров и персонал, 2010, N 3, с. 42-46.
18.Оккель С.А., Российское предпринимательство, 2011, №3, с. 82-86
19. Основы управления персоналом, А. Я. Кибанов, М., 2008 г.
20. Основы управления персоналом, В. В. Лукашевич, М., 2010 г.
21. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей, В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, М.: Финансы и статистика, 2007 г.
22. Оценка персонала: портрет успешного сотрудника, Справочник кадровика, 2006, № 7, с. 113-120.
23. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения, А. А. Вучкович-Стадник, М.: Эксмо, 2008 г.
24. Персонал в эпоху перемен, О. Ковтун, Бизнес журнал, 2010, №1-2, с. 42-43.
25. Подбор и обучение кадров: зарубежный опыт, В. Н. Торшин, Народное образование, 2012, № 3, с. 145-149.

26. Подбор персонала в организации: методологический подход, О. Гапонова, Ю. Чилипенок, Проблемы теории и практики управления, 2012, № 2, с. 112-119.

27. Подбор клиентоориентированного персонала, или С чего начинается сервис? О. Зозуля, Управление персоналом, 2014, № 1 (323), с. 39

28. Подбор персонала и недостатки личностных опросников, А. В. Ребров, Психология и соционика межличностных отношений, 2013, № 4, с. 5-8.

29. Подбор персонала: как провести интервью с кандидатом, В. Литвиненко, Гостиничное дело, 2008, № 5, с. 58-63.

30. Подбор персонала: практические инструменты и приемы, Т. А. Терентьева, М., 2010 г.

31. Поиск, подбор и адаптация сотрудников: бизнес-тренинг, М.: Равновесие : Кордис & Медиа, 2005 г.

32. Практика управления человеческими ресурсами, М. Армстронг, Питер, 2007 г.

33. Практикум по теории управления, М., 2014 г.

34. Привлечение, удержание и развитие персонала компании, И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова, Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, М.: Дело, 2010 г.

35. Проверяйте мотивацию кандидата, и «засланный казачок» не проникнет к вам в компанию, Е. Данилова, Управление персоналом, 2014, № 16, с. 5 – 15.

36. Работайте с «правильными» кадровыми агентствами: однажды «испробовав» кислое молоко, вы же не перестанете из-за этого его пить вообще???!!! И. Крысова, Управление персоналом, 2014, № 16 с. 16 – 25.

37. Региональный рекрутмент: что изменилось год спустя, Управление персоналом, 2006, № 5, с. 25.

38. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях, Г. Робертс, М., 2010 г.

39. Рекрутмент – это нередко игра в «русскую рулетку»?! О. Олевская, Управление персоналом, 2014, № 4, с. 19 – 25.

40. Руководство по развитию персонала, П. Шейл, Питер, 2012 г.

20.

41. Секреты подбора, О. Лындина, Управление персоналом, 2014, № 4, с. 40 – 43.

42. Секреты рекрутмента, Д. Непевная, Управление персоналом, 2014, № 19, с. 19 – 24.

43. Системная оценка кандидатов на основе заполнения кандидатами типовых анкет работодателя: оптимизация работы менеджера по подбору персонала, Г. Савинцева, Управление персоналом, 2008, № 5 (183), с. 15-19.

44. Сотрудники производства: мотивация на результат, Е. Ю. Сугаренко, Справочник кадровика, 2014, № 3, с. 138 – 142.

45. Социальные медиа как инструмент рекрутинга и проверки данных, Т. Карпова, Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2013, № 9, с. 66 – 70.

46. Социальные сети: развлечение или инструмент развития бизнеса? Человек и труд, 2012, № 4, с. 71-72.

47. Сто способов мотивации персонала, С. Чендлер, С. Ричардсон, М., 2011г.

48. Технология подбора персонала, Кордис & Медиа, М.: 1С-Паблишинг, 2007 г.

49. Управление персоналом, А. В. Дейнека, М., 2011 г.

50. Хедхантинг: "охота за головами" востребованных специалистов: хедхантинг как направление инвестиционной деятельности компании,

51. Хедхантинг: принципы и технологии, П. Беленко, Питер, 2006 г.

52. HR – бренд в социальных медиа: зачем он нужен и как его создать, Т. Карпова, Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2013, № 8, с. 76 – 80.

Приложение 1.

Характеристики важнейших принципов формирования отдельных направлений кадровой политики организации

Наименование направления	**Принцип**	**Характеристика**
1.Управление персоналом организации в целом	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимо найти честный компромисс между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам компании
2.Наем, отбор, подбор и расстановка кадров	Соответствия	Требуется соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Профессиональной компетенции	Уровень знаний должен соответствовать

		требованиям должности
	Практических достижений	Необходимы практический опыт и организационные способности (при организации собственной работы и работы подчиненных)
	Индивидуальности	Облик, уровень интеллекта, характер, намерения, стиль руководства, соответствующие требованиям
	Конкурсности	Отбор кандидатов производиться на конкурсной основе
3.Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Конкурсности	Конкурсный отбор кандидатов
	Ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Индивидуализации подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4.Оценка и аттестация персонала	Отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, их критерии и частоту

	Оценки квалификации	Пригодность, определение уровня знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности
5.Развитие персонала	Повышения квалификации	Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Саморазвития	Способность и возможность саморазвития
6.Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Мотивации	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Приложение 2.

Примеры характеристик трудового потенциала

Компоненты трудового	**Объекты анализа и соответствующие им показатели**		
	Работник	**Компания**	**Общество**

потенциала			
Здоровье	Трудоспособность. Время отсутствия на работе из-за болезней.	Потери рабочего времени из-за болезней и травм. Затраты на обеспечение здоровья персонала.	Средняя продолжительность жизни. Затраты на здравоохранение. Смертность по возрастам.
Нравственность	Отношение к окружающим.	Взаимоотношения между сотрудниками. Потери от конфликтов.	Отношение к инвалидам, детям и престарелым. Преступность, социальная напряженность.
Творческий потенциал	Творческие способности.	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работающего. Предприимчивость.	Доходы от авторских прав. Количество патентов и международных премий на одного жителя страны. Темпы технического прогресса.
Активность	Стремление к реализации способностей. Предприимчивость.		
Организованность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, бережливость, обязательность, порядочность.	Потери от нарушений дисциплины. Чистота. Исполнительность.	Качество законодательства. Качество дорог и транспорта. Соблюдение договоров и законов.
Образование	Знания. Количество лет учебы в школе и ВУЗе.	Доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности	Среднее количество лет обучения в школе и ВУЗе. Доля затрат

		работающих. Затраты на повышение квалификации персонала.	на образование в госбюджете.
Профессионализм	Умения. Уровень квалификации.	Качество продукции. Потери от брака.	Доходы от экспорта. Потери от аварий.
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года.	Количество сотрудников. Количество часов работы за год одного сотрудника	Трудоспособное население. Количество занятых. Уровень безработицы. Количество часов занятости за год.

Приложение 3.

Сравнение методов оценки численности персонала

Плюсы и минусы метода	**Бенчмаркинг/экспертный**	**ФРД**	**Факторный метод**
Плюсы	Быстро, просто	Позволяет оптимизировать конкретный производственный процесс	Позволяет быстро масштабировать в рамках компании; применим для нетиповых операций; прогностичен; устойчив у изменению оргструктуры
Минусы	Ненадежность информации; сложность	Долго делать; не применим для	Не применим для компании без

	учета разных условий работы	редко повторяющихся процессов	филиалов

Приложение 4.

Методы оценки различных компетенций

	Скрининг	**Тест**	**Интервью**	**Упражнение**
Достижение		+		
Лидерство				+
Креативность		+		
Жизнестойкость		+		
Гибкость			+	
Технические знания	+			
Качество суждений		+		
Принятие решений		+	+	
Планирование и организация			+	
Управление персоналом	+			
Активность			+	
Финансовая осведомленность				+

Приложение 5.

Зависимость выбора метода оценки от определяемых качеств

Определяемые качества	**Методы оценки**					
	Анкетирование	**Интервью**	**Тестирование проф. знаний**	**Тестирование психодиаг.**	**Проверка рекомендаций**	**Ассесмент - центр**
Интеллект		X	X	X		X
Образование	X	X	X			
Профессионал. опыт	X	X	X		X	X
Состояние здоровья		X			X	X
Личностные качества		X		X	X	X
Мотивация		X		X	X	X
Коммуникативные качества		X		X	X	X
Наличие противопоказаний к работе	X	X	X	X	X	X
Моральные качества (честность, ответственность и т. д.)		X		X	X	X

Приложение 6.

Алгоритм проведения собеседования

Этапы	**Приемы**
Установление контакта	Приветствие, нейтральные вопросы о дороге, погоде (снять напряжение). Улыбка, демонстрация доброжелательности.

Диагностика профессиональных качеств	Расскажите о том, как Вы справлялись с…? Каким образом Вы делали…?
Диагностика личностных качеств	Проверка предположений менеджера по подбору (сопроводительное письмо), проверка собственных предположений??? + Как Ваш руководитель характеризует Вашу работу? (искренность, контакт с руководителем) Что изменилось в работе отдела с Вашим приходом? (инициативность)
Презентация вакансии	Подробно: об обязанностях, задачах на испытательный срок, критериях оценки, нюансах работы, мотивация на переход. О компании, схематично о подразделении, функционале.
Обсуждение условий сотрудничества (оплата, график и пр.)	Доход = оклад + премия Оклад: испытательный срок/основной Премия: размер/периодичность
Получение обратной связи	Я готов(а) ответить на Ваши вопросы. Чем привлекательно для Вас наше предложение? Что смущает? И т.д.
Схема дальнейшего взаимодействия	Мне нужен перерыв, в любом случае с Вами свяжется менеджер по подбору персонала.
Выход из контакта	Благодарю за встречу.

Приложение 7.

Порядок приема персонала в организацию

Мероприятия	**Срок**	**Должностные лица**	**Документы**
Объявление о наличии вакантных мест (газеты,	При возникновении вакансии или	Зам. директора, менеджер по подбору персонала, секретарь-	Рекламные объявления, штатное

радио, телевидение)	введения новой штатной единицы	референт	расписание, расчет потребности в кадрах
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: зам. директора, юрисконсульт, менеджер по подбору персонала, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших кадровую комиссию (собеседование)	В течение недели со дня проведения кадровой комиссии	Менеджер по подбору персонала, руководитель подразделения, юрисконсульт	Оценка работника: психологический портрет, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Зам. директора, руководитель подразделения, менеджер по подбору персонала, юрисконсульт	Приказ о приеме на работу (с испытательным сроком), личное заявление о приеме на работу, трудовая книжка, трудовой договор, должностная инструкция
Получение рабочего места и изучение	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, менеджер по подбору персонала, бухгалтер,	Договор о материальной ответственности

внутренних документов предприятия		юрисконсульт	, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи рабочего места
Прием на работу с испытательным сроком	Проведение испытательного срока (до трёх месяцев)	Зам. директора, руководитель подразделения, менеджер по подбору персонала, юрисконсульт	Приказ о приеме на работу с испытательным сроком