



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

**Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права**

Управление процессом отбора персонала в организации

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.04.02 – Менеджмент
код, направление**

**Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»**

Проверка на объем заимствований:
82,6 % авторского текста

Работа реферат к защите
рекомендована/не рекомендована
« 20 » 03 2017 г.
зав. кафедрой «Экономики, управления и
права»
Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы 3Ф-309/147-2-1
Грчев Сергей Анатольевич

Научный руководитель:
доктор педагогических наук, профессор
Саламатов Артем Аркадьевич

**Челябинск
2017 г.**

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты отбора персонала в организации	7
1.1 Процесс отбора персонала как объект управления.....	7
1.2 Методы отбора персонала в организации.....	19
Вывод по первой главе	51
Глава 2. Экспериментальная работа по управлению процессом отбора персонала в организации на примере ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»	53
2.1 Характеристика организации и анализ процесса отбора персонала.....	53
2.2 Практические рекомендации по повышению эффективности управления процессом отбора персонала в организации на примере ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».....	62
2.3 Анализ результатов экспериментальной работы.....	72
Вывод по второй главе	75
Заключение	79
Глоссарий	82
Библиографический список	90

Введение

В развивающихся современных организациях персонал – главный источник создания конкурентных преимуществ на длительный период и ему принадлежит главное место в системе стратегического менеджмента.

Основные направления работы кадровых подразделений и руководства организации связаны с подбором, отбором и набором персонала. Сотрудники организации обеспечивают эффективное использование любых ресурсов, находящихся в распоряжении организации, именно от них зависят экономические показатели и конкурентоспособность, поэтому отбор кадров является одной из центральных функций управления.

Ошибки при отборе новых кадров приводят к таким проблемам как текучесть кадров, развитие конфликтных ситуаций в коллективе, падение трудовой дисциплины и все это влияет на работу организации в целом. Работники могут способствовать росту эффективности деятельности организации, могут относиться безразлично к результатам деятельности организации, могут противодействовать нововведениям, если они нарушают привычный ритм работы.

На протяжении долгих лет в нашей стране при назначении на должность профессионализм и компетентность уступали идеологическим мотивам.

На современном этапе развития экономики, в условиях ограниченности финансовых и материальных ресурсов, для любой организации крайне важным является то, какие кадры будут распоряжаться вверенными им ресурсами. Вследствие чего, подбор и отбор персонала становится приоритетной задачей в деятельности компании. В настоящее время для качественного и надежного отбора персонала разработано много эффективных систем.

Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Она предусматривает

техническое, правовое, информационное, нормативно-методическое и делопроизводственное обеспечение системы управлением персоналом.

Рынок труда динамично развивается, реагируя на изменения экономической ситуации и других факторов, поэтому определенные специальности становятся более востребованы, а другие наоборот.

При осуществлении отбора персонала необходимо учитывать особенности современного рынка и ситуации в экономике и политике, быть в курсе технических и информационных инноваций. Именно этим мы объясняем актуальность темы исследования.

Объект исследования – процесс отбора обслуживающе – хозяйственного персонала в организации ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».

Предмет исследования – проблема эффективности системы отбора кандидатов при приеме на работу обслуживающе – хозяйственного персонала в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».

Цель данного исследования – на основе теоретического анализа разработать практические рекомендации по повышению эффективности управления процессом отбора персонала в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические методы, аспекты системы управления отбором персонала.
2. Дать характеристику организации, описать структуру отбора персонала в организации, провести анализ отбора персонала в организации.
3. Разработать практические рекомендации по повышению эффективности управления процессом отбора персонала в организации

Результат исследования заключается в том, что если в случае внедрения практических рекомендаций по повышению эффективности управления процессом отбора обслуживающе – хозяйственного персонала, текучесть кадров и вероятность набора не квалифицированных работников

будет минимальна, что приведет к повышению эффективности деятельности университета в целом.

Информационная база. Фактические материалы, опубликованные в научной литературе, периодической печати, сети Internet, а также материалы, собранные в организации послужили информационной базой исследования.

Степень научной разработанности темы. Многие проблемы теории и практики, касающиеся вопроса отбора персонала, существуют уже в течение долгого времени и были неоднократно обозначены и проанализированы российскими и зарубежными учеными.

Научные исследования российских авторов представляют собой фундамент для дальнейшей разработки предложений по совершенствованию системы отбора персонала. Однако нельзя оставлять без внимания новые тенденции, возникшие в ходе последних экономических и иных факторов.

Российскими авторами зачастую не принимались во внимание исследования зарубежных ученых. Это было обусловлено отсутствием перевода на русский язык, точкой зрения наших ученых о неповторимости и специфике российского менталитета и другим причинам. Однако, на наш взгляд, такие исследования необходимы и полезны для изучения, в особенности в сравнительном аспекте, поэтому они дополняют нашу базу данного исследования. Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработано масса методик по качественному отбору кадров, множество точек зрения, иногда противоположных. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются А.Я. Кибанов, В.А. Дятлов, М.И. Магура, В.В. Травин и многие другие, к зарубежным исследователям изучающих проблему отбора персонала относятся М. Армстронг, Г. Дисслер и другие.

Методологическая основа исследования. При написании работы для достижения поставленных целей были использованы методы научного

исследования: исторический, логический, функционально-структурный, прогностический и статистический.

Теоретические и практические проблемы отбора персонала взаимосвязаны, так как возникают в процессе существования определенного круга общественных отношений, обладающих определенной спецификой. Исходя из этого, в целях глубокого анализа определенных аспектов и выработки предложений по совершенствованию управления отбором персонала, необходим системный подход к изучению данной проблемы. К анализу обозначенных вопросов положен системный подход данного исследования.

Теоретическая и практическая значимость исследования определяется актуальность поставленных нами вопросов, а также разработкой практических рекомендаций по повышению эффективности управления процессом отбора персонала в университете. Данное исследование позволит углубить систему знаний отбора персонала и факторах, оказывающих влияние на этот процесс.

Апробация результатов диссертации. Результат диссертационного исследования рекомендован к внедрению в практику методов отбора обслуживающе – хозяйственного персонала в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».

Опубликованность результатов. По теме диссертации опубликована 1 статья в сборниках научных конференций общим объемом 17 п.л.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, 2-х глав, заключения, глоссария, библиографического списка.

Глава 1. Теоретические аспекты отбора персонала в организации

1.1. Процесс отбора персонала как объект управления

Основной задачей кадровой политики организации является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями организации и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами [16, с. 9].

Кадровая политика организации включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности организации.
- Анализ рынка труда и управление занятостью.
- Отбор и адаптация персонала.
- Планирование карьеры сотрудников организации, их профессионального и административного роста.
- Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.
- Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп.
- Управление производительностью труда.
- Разработка систем мотивации эффективной деятельности.
- Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.
- Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.
- Разработка и осуществление социальной политики предприятия.
- Профилактика и ликвидация конфликтов [8, с.16].

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров организации, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

Численность персонала, его квалификация, затраты на оплату труда определяются прежде всего проектом трудового процесса, который в свою очередь должен соответствовать технологии производства и требованиям общества к условиям труда. По заданной технологии необходимая организации численность персонала определяется программой производства каждого вида продукта, нормами затрат рабочего времени и установленной продолжительностью рабочего года:

$$L = \frac{\sum_k P_k H_k}{F},$$

где L — норма численности персонала данной группы (профессии, уровня квалификации); P_k — плановый годовой объем производства по каждому виду продукта; H_k — норма затрат рабочего времени персонала данной группы на единицу каждого вида продукта; F - годовой фонд времени одного сотрудника данной группы [8, с.17].

Численность персонала, установленная по формуле корректируется исходя из ситуации на рынке труда, т. е. в соответствии с соотношением спроса и предложения по различным группам персонала.

Рынок труда влияет также на величину заработной платы: чем больше спрос на работу определенного вида, тем при прочих равных условиях выше ставки оплаты труда. Объективной основой для определения условий заработной платы являются два главных фактора: сложность труда и его условия. Чем сложнее выполняемая работа, тем больше времени необходимо для соответствующего обучения. Поэтому, как правило, заработная плата рабочих растет по мере роста квалификации труда. Уровень заработка существенно зависит и от условий труда: чем они тяжелее, тем больше

расход рабочей силы и соответствующие затраты на их восстановление, ставки оплаты труда зависят также от характера взаимоотношений социальных групп, прежде всего работодателей и работников. Практически величина заработной платы в условиях социальной рыночной экономики формируется в результате тарифных соглашений между представителями работодателей и работников, а иногда и государства [17, с.36].

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при котором каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления соответствующего конкретной ситуации [9, с.15].

Из приведенной общей характеристики задач управления персоналом следует, что специалисты, решающие такие задачи должны учитывать комплекс экономических, психофизических и правовых факторов. При относительной обособленности каждой из задач (расчет численности, установление ставок оплаты, аттестация персонала, анализ рынка труда и т.д.) все они тесно взаимосвязаны. Учет этой взаимосвязи является одним из условий эффективной деятельности персонала предприятия [9, с.19].

Процесс профессионального отбора персонала как объект управления.

Профессиональный отбор — это специализированная процедура изучения пригодности людей к овладению специальностью, достижению требуемого уровня мастерства и успешному выполнению профессиональных обязанностей в типовых и специфически затрудненных условиях. В профессиональном отборе выделяются четыре направления: медицинское, физиологическое, педагогическое и психологическое [7, с.8].

Таким образом, по своей сути и критериям оценки эффективности профессиональный отбор является социально-экономическим мероприятием, а по методам — медико-биологическим и психолого-педагогическим.

Сущностью психологического направления профессионального отбора, равно как и его теоретической основой, являются диагностика и прогнозирование способностей. По этой причине, в частности, понятия «Профессиональный отбор» и «психологический отбор» часто отождествляются. Психологический отбор целесообразно рассматривать как процесс и как систему. Основными этапами процесса психологического отбора являются: извлечение и первичная обработка необходимой исходной диагностической информации; формулирование прогнозов способности к данному виду профессиональной деятельности и оценка предполагаемого уровня пригодности обследуемых; верификация прогнозов на основе данных о фактической эффективности профессиональной деятельности отобранных лиц. Система психологического отбора должна включать обоснованный и экспериментально проверенный комплекс социальных диагностических методик, необходимых технических средств и стандартизованную процедуру обследования; приемы обобщения, интерпретации исходной диагностической информации и составления прогнозов; показатели профессиональной эффективности и критерии оценки успешности деятельности; логические и математические аппараты верификации прогнозов [15, с.54].

Основным принципом использования в системах психологического отбора существующих диагностических методик и конструирования новых должна быть их нацеленность на диагностику ведущих наиболее устойчивых компонентов изучаемой способности в их структурной и функциональной взаимосвязи. Получение информации социально-психологического порядка, характеризующей ценностные ориентации личности, мотивационную стабильность выбора профессии, личностные черты и особенности жизненного опыта, существенно расширяет возможности личностно-

структурного и динамического анализа всей совокупности информации и тем самым позволяет повысить степень вероятности и надежности прогнозов [7, с.25].

Минимальным условием, определяющим практическую целесообразность психологического отбора, является наличие доказанной его социально-экономической необходимости; обоснованной и апробированной системы отбора; подготовленных и имеющих опыт проведения отбора специалистов определенного профиля [7, с.29].

Формы профессионального отбора.

Профессиональная ориентация — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда [19, с.26].

Указанная выше общая цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер. К ним можно отнести:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности [19, с.28].

Основными формами профориентационной работы является: профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде; профессиональная информация; профессиональная консультация.

Профессиональное просвещение — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п. [16, с.35].

Профессиональная информация — система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Профессиональная консультация — это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности, обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения [16, с.36].

Управление профессиональной ориентацией строится через формирование и развитие системы органов управления различного уровня. Общую координацию профориентационной работы осуществляют Министерство – образования РФ, Министерство труда РФ. На региональном и местном уровнях профориентационную работу проводят учебные заведения, центры занятости, центры профориентации. В реализации основных форм профориентационной работы им помогают организации, являющиеся главными потребителями результатов профориентации [9, с.45].

Качественный уровень профориентационной работы — одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация, в том числе

профинформация и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации, проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности [9, с.46].

Адаптация как способ профориентационной работы.

Одна из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала — управление адаптацией [4, с.19].

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [4, с.26].

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение [4, с.28].

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе. Выделяются два направления адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя) [4, с.32].

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

- психофизиологический — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

- социально-психологический—приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

- профессиональный — постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.);

- организационный — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией [15, с.39].

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);

- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;

- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;

- наличие отработанной системы внедрения новшеств; гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.[4, с.35].

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер, включающую предоставление информации и консультаций, необходимых человеку для выбора профессии, в наибольшей степени соответствующей его личным способностям и особенностям, а также требующейся на рынке труда [16, с.38].

Согласно исследованиям В.В. Травина неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности наносит ущерб не только его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что в конечном итоге ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма [16, с.40].

Профессиональное просвещение - это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п. В основе профессионального просвещения лежит профессиональная информация - система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости [5, с.28].

Особое место отводится профессиональной консультации – целью, которой является оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности, обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

В целом профориентационная работа направлена на обеспечение успешности адаптации работников к будущей деятельности. Мы считаем, что этому могут способствовать престиж и привлекательность профессии или специальности в различных социальных группах, для отдельного человека. Престиж характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей. Привлекательность определяет желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным работником. Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней адаптироваться. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Она способна формировать свой положительный образ в глазах потенциальных сотрудников в процессе профориентационной работы [8, с.29].

Рассматривая задачи профориентации, исследователи отмечают очень важную задачу, имеющую место в наше время - это умение реагировать на быстрые структурные сдвиги в занятости. Российская многоукладная экономика предоставляет возможность работникам с разными способностями и интересами найти свое место на трудовом поприще. Как считает Е.В. Маслов в идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества областях [12, с.43].

Отсюда мы можем сделать вывод о том, что до тех пор, пока управленческие работники не воспримут профориентацию как метод регулирования предложения рабочей силы, они будут испытывать экономические и психологические трудности.

Механизм управления профориентацией представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами, и включает в себя профессиональное обучение, воспитание, консультирование, отбор, подготовку и адаптацию работника [8, с.48].

Исходя из содержания и способов воздействия, методы управления профориентацией подразделяются на:

- организационно-административные - прямые административные указания, нормативное регулирование;
- экономические - приведение в действие мотивационного механизма оплаты труда;
- социально-психологические - формирование работоспособных трудовых коллективов со здоровым психологическим климатом.

Таким образом, качественный уровень профориентационной работы - одно из условий успешности трудовой адаптации работников [11, с.12]. Профориентация, в том числе профинформация и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности. Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа

управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение [12, с.38].

1.3 Методы отбора персонала в организации

При отборе процесс принятия решения состоит из нескольких этапов, которые следует пройти кандидатам на вакантные должности. На каждом из них отсеивается часть кандидатов, либо они сами отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

На этапе предварительного отбора (подбора) возможных претендентов работа может быть организована различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель подразделения проводят с ним предварительную отборочную беседу. При этом в организациях применяются некоторые общие правила беседы, направленные на выяснение образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющие личные качества. После этого заявители направляются на следующий этап отбора. В малых предприятиях и организациях предварительная отборочная беседа может проводиться вместо основной беседы по найму.

На этапе анкетирования, претенденты, успешно прошедшие предварительную беседу, заполняют анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию о будущей эффективности работы кандидата. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было провести объективную оценку кандидата. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможности ответа, вплоть до отказа ответа на данный вопрос. Пункты должны вытекать один из другого.

На этапе управления планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе подбора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для

продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, инженер), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующий опыт работы. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки работы с другими подразделениями организации, а также совместимость кандидата с вышестоящим начальником и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки [38, с.123].

Испытания. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с

испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов [16,с.200].

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

Центры оценки. В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата в роль управляющего гипотетической компании. В течение трех часов он должен принимать решения — как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, общаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.д. Другим методом является имитация собрания организации без председательствующего. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки личностных отношений. К прочим методам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью [41, с.95].

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

Собеседования. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого

состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные [41, с.99].

Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе. Подчеркивая это положение, Джон и Мэри Майнеры говорят: «Если интервьюер хорошо знает ту работу, по которой ведется собеседование, и знает, какие люди могут преуспеть в ней, то он будет более объективен и получаемые результаты будут лучше».

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

1. Установить взаимопонимание с кандидатом и дать возможность ему почувствовать себя свободно.
2. В ходе всего собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе.

3. Не оценивайте по первому впечатлению. Подождите, пока не получите всю информацию.

4. Подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Будьте, вместе с тем, достаточно гибки, чтобы исследовать другие возникающие вопросы [44, с.118].

Структура и закономерности интервью. Одним из основных факторов успешности проведения интервью является его продуманная структура. Так же как и в любых переговорах, при проведении интервью нам надо добиться нескольких поставленных целей [13, с.145]. Первой целью можно считать установление контакта с человеком таким образом, чтобы его реакции были максимально адекватны, он максимально раскрылся, и мы могли, с одной стороны, получить от него полную необходимую информацию и, с другой, — мотивировать его на дальнейшее взаимодействие с нами и заинтересовать работой в компании. В этой связи интервью имеет смысл проводить как переговоры, т. е. как процесс, в котором обе стороны имеют равные или близкие к равным права, обе стороны должны быть заинтересованы друг в друге, а также передать и получить всю полезную им информацию. Одной из типичных ошибок, с которой приходится сталкиваться, — это проведение интервью в форме допроса. Ошибкой это можно считать не только исходя из этических соображений, но и с точки зрения того, что мы демотивируем наиболее успешных игроков рынка труда, мы портим репутацию компании, а главное — мы не получаем картины адекватного поведения человека. Противоположность этому подходу — интервью-продажа — также встречается нередко тогда, когда кандидат очень нравится или «стоит» дороже, чем компания может предложить. В подобной ситуации велико искушение «продавать» компанию, преувеличивая ее достоинства, умалчивая о недостатках и, главное, практически не проводя оценки кандидата. Такой подход довольно часто сопровождает «охоту за головами», так как кандидат при таком методе подбора, как правило, не имеет изначальной заинтересованности в вакансии [3, с.187].

Ситуация интервью-переговоров дает возможность обеим сторонам понять, подходят ли они друг другу. Переговоры предполагают равные права сторон во взаимной оценке, проявлении заинтересованности и основываются на нескольких принципах и закономерностях.

Основная идея, на которой должно быть основано эффективное интервью, состоит в том, что нет универсально хороших или универсально плохих кандидатов, так же как нет универсально хороших или плохих компаний: есть подходящие друг другу компании и кандидаты и есть неподходящие. Мы делаем вывод о том, подходит ли нам кандидат на основе его соответствия тому профилю компетенций, который мы составили, а кандидат оценивает компанию, исходя из собственных особенностей личности, мотивации и предпочтений по коллективу. Ошибки во взаимной оценке, какой из сторон они бы ни были сделаны, приводят к очень плачевным последствиям: кандидат выходит на работу, компания вкладывает время, усилия, эмоции своих сотрудников, а также средства в процесс адаптации, обучения и коучинга сотрудника. Поэтому сразу же отметим, что гораздо выгоднее еще на этапе интервью выявить полное или частичное несоответствие кандидата должности, чем сделать предложение человеку, который не подходит нам или которому не подходим мы [14, с.99].

Чтобы добиться правильного и всестороннего понимания обеими сторонами друг друга, имеет смысл взять за основу определенную структуру, которая весьма напоминает структуру коммерческих переговоров.

Первый этап — установление контакта. При этом интервьюеру нужно произвести первое благоприятное впечатление о компании, дать возможность кандидату расслабиться и вести себя адекватно. Как и в любой другой ситуации, на этапе установления контакта уместно задать кандидату на должность несколько общих вопросов, предложить чашку кофе или чая. Естественно, что обстановка должна быть комфортной и располагающей. Если мы проводим интервью в шумном помещении, где постоянно присутствуют или куда заглядывают посторонние люди, установить контакт

с кандидатом довольно сложно. Существуют так называемые стресс-интервью, во время которых кандидату специально создают стрессовые условия. Такие интервью могут быть эффективны при оценке кандидатов на виды деятельности, требующие яркой выраженности каких-либо качеств, — например, для разведчика очень важно умение скрывать эмоции. Если предполагается, что время интервью сильно ограничено, то стоит это оговорить [25, с.75].

Второй этап — это краткий (от 5 до 20 минут в зависимости от значимости и сложности позиции) экскурс по организации, о её специфике, о вакансии, причине ее появления и основных задачах, которые потребуются решать, вступив в должность. На этом этапе мы добиваемся сразу нескольких важных целей: мы проявляем вежливость и уважение к кандидату, мы имеем шанс заранее выработать у него мотивацию к работе в нашей организации, показывая ему позитивные особенности организации, и наконец, мы начинаем говорить на одном языке, так как кандидат уже немного понимает, в чем специфика работы организации. Кроме того, на базе, предоставленной на данном этапе информации, мы можем впоследствии строить различные кейс-интервью, имея при этом возможность проверить способность к обучению кандидата и его умение ориентироваться в новой для себя обстановке [21, с.27].

Третий этап — собственно интервью в традиционном понимании этого слова, то есть предложение кандидату ряда вопросов, ситуационных задач и т.д. Как правильно провести этот этап, и посвящена большая часть рассматриваемых методик. Сколько времени должен занимать этот этап, зависит от используемых методик, сложности вакансии и подхода компании. В среднем время интервью колеблется от получаса до часа, однако в ряде случаев может длиться до полутора-двух часов. При более длительных интервью падает эффективность восприятия информации из-за распыления внимания и усталости участников [21, с.38].

На этом, самом важном, этапе интервью стоит учитывать несколько моментов:

Каждое предположение стоит проверять 3—4 раза, используя различные методики.

Например: мы хотим оценить основные мотивы кандидата. В такой ситуации мы можем использовать как проективные вопросы, причем несколько разных вариантов, так и кейс-интервью, т.е. ситуационные вопросы. Если же делать выводы на основании только одного ответа по одной методике, мы легко можем получить случайный, низкой степени достоверности или неполный результат.

Имеет смысл чередовать темы вопросов, так как это позволяет максимально снизить вероятность получения социально желательных ответов. Стоит чередовать кейс-интервью и вопросы, проверяющие специальные навыки и знания, с вопросами, которые позволяют оценить мотивы и модели поведения. В противном случае кандидат начинает сопоставлять свои предыдущие ответы с последующими и пытается «подстроиться» и дать социально желательные ответы [18, с.145].

Вопросы необходимо задавать в быстром темпе.

Процесс записи, если вы ее ведете, должен быть организован таким образом, чтобы кандидат не видел, что именно вы пишете, и чтобы вы успевали записывать, пока он говорит, а не делали паузы между вопросами.

Не стоит задавать много так называемых биографических вопросов («расскажите о своих обязанностях на последнем месте работы» или вопросы о причине смены всех мест работы и т. п.).

Дело в том, что к таким вопросам кандидат всегда заранее готовится и вы, вероятнее всего, получите социально желательные ответы. Кроме того, большую часть такой информации можно почерпнуть из резюме.

Не стоит полностью планировать сценарий интервью заранее: в большинстве случаев имеет смысл варьировать темы и виды вопросов, исходя из ответов и поведения кандидата. После того, как вы задали

кандидату все вопросы, которые хотели, наступает четвертый этап, в ходе которого стоит дать возможность кандидату задать вам интересующие его вопросы. Помимо того, что мы проявляем вежливость и корректность, этот этап дает возможность понять сферу интересов кандидата и адекватность понимания им ситуации. Наиболее позитивный вариант, когда кандидат задает умеренное число вопросов (3—5), связанных с содержанием работы, типом корпоративной культуры, отношениями в коллективе, уровнем принятия решений и ответственности, спецификой организации. Вопрос об уровне компенсации вполне уместен, но без излишней детализации. вполне нормален также и ответ: «Пока вопросов нет, они появятся в случае дальнейших встреч или предложений». Если же вопросы касаются только уровня компенсации и различных льгот, режима работы и других подобных моментов, то это не очень хорошее свидетельство [20, с.67].

Последний, пятый, этап интервью предполагает возможность оговорить алгоритм продолжения взаимодействия. При этом интервьюеру стоит взять инициативу на себя и оговорить, будут ли еще встречи, их примерные сроки и цели. Если речь идет о заключительном интервью, то стоит оговорить срок и порядок получения ответа. Очень часто бывает так, что кандидату обещают перезвонить в любом случае и не перезванивают в случае отрицательного результата: вполне понятно, что при большом конкурсе и количестве кандидатов трудно всем дать ответ. В этой ситуации больше всего подходит формулировка: «Мы перезвоним в случае положительного решения, а вы можете связаться со мной в такие-то сроки таким-то образом (телефон, возможно, электронная почта) и уточнить результат». Если вы предполагаете, что промежуточный этап (между двумя интервью или между итоговым интервью и окончательным принятием решения) может затянуться надолго, это стоит оговорить, так как в ином случае кандидат может принять ваше долгое молчание за отказ.

Структура интервью, построенная таким образом, позволяет нам добиться нескольких целей: получить максимально достоверную

информацию, пользуясь теми методиками, которые будут рассмотрены далее, оставить у кандидата хорошее впечатление о себе и компании и грамотно договориться о дальнейшем взаимодействии [15,с.95].

Далее мы рассмотрим, какие же методы и подходы позволяют получить максимально полную и достоверную информацию и определить, насколько нам подходит кандидат и как строить систему управления.

Формирование профиля должности.

Правильная постановка задачи при поиске персонала для организации является фактором, предопределяющим подбор методов оценки. Это вопрос стратегии и выстраивания своей организации на много лет вперед [11,с.82].

Информация о требованиях к кандидату должна быть структурированной, приведенной в единую систему критериев и требований, профессиональных и личностных, к будущему сотруднику. Систему, учитывающую корпоративные установки организации относительно персонала, кадровой политики, особенности рабочего места, а также стратегические и текущие цели организации.

Профиль — это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации. Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (например, стрессоустойчивость, склонность к командной работе, креативность и др.), так и навыки (например, умение вести переговоры или составлять бизнес-план и т. д.).

Важный момент: тот или иной этап развития организации требует людей разных типов. Для пояснения привлечем портфельные матрицы Бостонской консультационной группы [18, с.170]. На этапе «звезды», когда организация активно растет, развивается, расширяется, требует постоянных вложений и новых подходов, нужны люди креативные, инициативные и умеющие быстро принимать нестандартные решения. На этапе же «дойной коровы», когда доходы организации стабильны, хорошо структурированы и требуют, в первую очередь, поддержания и системного подхода, нужны люди

стабильные, хорошо организованные, склонные к соблюдению процедур, а не к изменению их. То же самое можно говорить о разных требованиях к людям в зависимости от того, какой тип корпоративной культуры мы намерены строить или поддерживать. Таким образом, первое, с чего следует начать, — это определение стратегий развития организации в целом и человеческих ресурсов в рамках этой стратегии [18, с.172].

Таким образом, только на основании сформированных и осознанных стратегий составляется профиль должности будущего кандидата — первый шаг в процессе подбора и отбора персонала.

При составлении профиля учитываются две основные составляющие:

Особенности корпоративной культуры (команды).

Особенности выполняемой работы и среды, в которой она выполняется.

Часть, включающая ожидания от нового сотрудника в соответствии с корпоративной культурой организации, а также соответствия ценностей и взглядов сотрудника ценностям организации, является наиболее важной при составлении профиля [7, с.103]. Исходя из этого, профиль может включать в себя следующие моменты:

- предпочитаемые отношения в коллективе, действия в конфликте, отношение к работе в команде;
- при каком стиле руководства сотрудник наиболее эффективен, к каким вертикальным отношениям наиболее склонен;
- какие ценности считает наиболее важными;
- каким образом, и в каком направлении кандидат планирует дальше развиваться;
- предпочтения к организации рабочих отношений, в каких условиях наиболее эффективен.

Самая плачевная и обидная ситуация заключается в том, что хороший сотрудник приходит на работу в хорошую организацию и в скором времени может уйти из-за того, что он и организация, будучи хорошими по

отдельности, просто не подходят друг другу. Составление профиля и оценка сотрудника в соответствии с ним поможет нам снизить риск возникновения подобной ситуации. Данный профиль может быть основан на ценностях и культуре организации, взглядах руководителя, существующих традициях, с одной стороны, и на требованиях к выполняемой работе — с другой [2,с.176].

Перед тем, как составлять профиль, важно определиться с тем, кто именно примет участие в данном процессе и принятии решения. В формировании профиля обязательно должен принимать участие непосредственный руководитель того сотрудника, которого предполагается найти и менеджер по персоналу. Каждый из них внесет свой вклад: руководитель лучше представляет себе текущие задачи, а менеджер по персоналу — общие тенденции в компании и ситуацию на рынке труда. Когда же речь идет о тех аспектах профиля, которые важны с точки зрения системы ценностей организации, желательно, чтобы в их определении участвовал весь топ-менеджмент.

При этом надо договориться о терминах и едином понимании задач. В ином случае участники процесса будут говорить на разных языках. Одним из способов оптимизации такого процесса является тренинг для всех его участников, что позволяет добиться общего понимания не только целей и задач, но и методов оценки людей [2, с.178].

Оптимально, когда в компании хорошо разработана та часть профиля, которая отражает корпоративные ценности и нормы. Участие в составлении этой части профиля должны принять все руководители или их большинство. Это могут быть:

- факторы приоритетов при принятии решений (например, всегда приоритетно стремление к разрешению конфликта, нежели к его избеганию);
- определенные ожидания по предпочитаемому стилю руководства;
- основные мотивации (например, тот факт, что оптимальный кандидат должен быть ориентирован на командную

работу и коллектив или, наоборот, предпочитать работу в рамках самостоятельных проектов);

- честность и лояльность (опять-таки в разных организациях разные предпочтения) и многое другое.

Один из самых простых путей составления этой части профиля является проведение опроса руководителей, где их просят:

а) выбрать из предложенного списка компетенций и ценностей то, что обязательно, и проанализировать значимость тех или иных факторов;

б) выбрать из предложенного списка компетенций то, что им больше всего нравится в уже работающих сотрудниках;

в) выбрать те факторы, которые в наибольшей степени не устраивают в уже работающих сотрудниках.

На основе этих данных будет составлен профиль [2, с.183].

Если в организации есть Миссия, система ценностей или что-то подобное (имеются в виду реально действующие правила принятия решений, а не просто написанные лозунги), то имеет смысл сверить с этими документами получившийся профиль.

Остальная часть профиля базируется на следующих факторах.

Первый фактор — это работа, которую сотруднику реально предстоит выполнять, и компетенции, требуемые на данной должности. Рассмотрим два относительно сходных случая: торговый представитель, в задачи которого входит поддерживать контакты с открытой сетью, отслеживать товарный запас и предоставлять клиенту точную информацию вовремя, и торговый представитель, который должен будет искать новых клиентов и создавать саму сеть. При одних и тех же требованиях корпоративной культуры организации в первом случае ведущими компетенциями будут аккуратность, исполнительность, детальность и склонность к повторяющимся действиям, а во втором — инициативность, уверенность в себе, стрессоустойчивость, креативность и настойчивость. Требования к коммуникативности и умению работать с конфликтами будут объединяющими для обеих вакансий. Если же

мы поменяем местами (случайно, по недомыслию) эти компетенции или составим их универсально для всех представителей, то появится большое количество ошибок при отборе персонала [28,с.175].

Второй фактор — это специфика внутренних взаимодействий и стиля руководства. Демократический стиль руководства и авторитарный требуют разных особенностей и компетенций от сотрудников. Если при авторитарном нам будет очень важно правильно оценить управляемость и исполнительность, то при демократическом стиле будет значительно важнее инициативность и умение работать в команде.

Третий фактор — это специфика коллектива и личности руководителя. В данном случае очень большую роль будет играть совместимость людей и их способность к взаимодополнению. Например, если у нас в отделе большинство людей ориентированы на отношения, для них важно, чтобы на работе можно было не только работать, но и получить моральную поддержку, то и искать нужно человека подобного типа. Другой пример: если руководитель достаточно внимателен к деталям, то «глобальный» подчиненный может вызвать раздражение и производить впечатление не слишком мотивированного и аккуратного человека.

Теперь остановимся на общих правилах составления профиля [2, с.201].

Правило первое: каждая компетенция должна быть сформулирована предельно конкретно.

Очень часто в описании требований к кандидату можно встретить такую формулировку, как «коммуникабельность, или коммуникативные навыки». На самом деле это не совсем правильно. Чтобы ответить на вопрос почему, выделим для начала те смыслы, что вкладываются обычно в понятие коммуникабельности - это:

- умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми;
- вежливое, располагающее общение;
- умение убеждать;

- умение публично выступать;
- постоянное желание общаться с людьми;
- хорошо поставленная речь;
- грамотная речь.

Итак, первым шагом нам удалось выделить составляющие, которые, несомненно, входят в понятие коммуникабельности [2, с.204].

Они получились очень разные, зачастую не пересекающиеся или почти не пересекающиеся друг с другом. А теперь посмотрим (табл. 1), какие из этих компетенций являются необходимыми, желательными или безразличными для разных видов работы.

Конечно, все перечисленные компетенции можно для указанных должностей записать в необходимое, только в этом случае мы либо не найдем таких людей, либо они будут незамотивированы, так как часть их реальных навыков не будет постоянно использоваться. Интересно, что, если мы будем искать представителя на поддержание уже существующей клиентской сети, требования к нему будут несколько иными, чем к представителю, в обязанности которого входит привлечение новых клиентов: навык быстрого установления контакта с незнакомыми людьми перейдет в категорию безразличных.

Правило второе: в профиле должны быть четко расставлены приоритеты [2, с.207]. Как именно это делается, в значительной степени зависит от корпоративной культуры, особенностей выполняемой в будущем работы, от личности руководителя и от многих других факторов.

Было проведено такое исследование: руководящий состав организации попросили выделить ключевые компетенции представителя.

**Сравнительный анализ значимости составляющих понятия
«коммуникативность» для различных видов деятельности**

	Представитель по продаже услуг	Секретарь	PR-менеджер
Умение быстро по своей инициативе устанавливать контакт с незнакомыми людьми	Необходимо	Безразлично	Желательно
Вежливое, располагающее общение	Необходимо	Необходимо	Необходимо
Умение убеждать	Необходимо	Желательно	Необходимо
Умение публично выступать	Безразлично	Безразлично	Необходимо
Потребность в общении	Необходимо	Безразлично	Желательно
Хорошо поставленная речь	Необходимо	Желательно	Необходимо
Грамотная речь	Необходимо	Необходимо	Необходимо

Интересно, что наличие навыков продаж заняло только 7-е место. Эту компетенцию значительно опередили другие: стремление и умение достигать поставленной цели, умение располагать к себе, честность и порядочность, креативность, инициативность [25, с.109].

Что означает такая ситуация? При соответствии индивидуально-личностных качеств и потенциала кандидата на должность компания готова вкладывать время и средства в его обучение и развитие.

Практика показывает, что во многих видах деятельности человека гораздо проще обучить, чем «переделать». Как можно видеть из (табл. 2), для исполнения функций по ряду должностей гораздо важнее индивидуально-личностные характеристики работника, чем наличие у него опыта и навыков, в то время как по другим должностям именно навыки и опыт выходят на первое место.

Таблица 2.

Ориентировочное соотношение значимости навыков/опыта и индивидуально-личностных характеристик работника

Должность	Навыки	Качества	Модели поведения
Представитель по продаже услуг	Не очень значимы, обучить можно легко и быстро	Очень значимы, так как продажи требуют повышенной контактности и стрессоустойчивости	Очень значимы, так как высок риск конфликтных ситуаций
Переводчик (письменные переводы)	Очень значимы, так как приобретение требует длительного времени (несколько лет)	Не очень значимы, так как работа в большей степени не зависит от взаимодействия с другими людьми	Значимы только в контексте соответствия корпоративной культуре
Руководитель отдела	Значимы, хотя можно говорить и о частном обучении при наличии достаточного потенциала	Очень значимы, так как эффективность сильно зависит от взаимодействия с другими людьми	Очень значимы, имеет серьезное влияние на организацию в целом
Финансовый аналитик	Очень значимы	Не очень значимы	Значимы только в контексте соответствия корпоративной культуре

Правило третье: каждая компетенция, указанная в профиле, должна иметь свой «измеритель». Таким измерителем являются, собственно, техники и методики оценки кандидатов, и этой теме должно быть по возможности уделено максимальное время [24, с.69]. Правильно составленный профиль — это, безусловно, первый и очень важный шаг, но никакой правильный профиль не поможет нам, если мы «забудем» подобрать к нему инструменты оценки людей с четкими измерителями и параметрами. Разработка соответствующего оценочного инструментария становится следующим крупным шагом, формирующим стратегию организации в области поиска «своего» персонала.

Используя три вышперечисленных правила, можно приступить к формированию профиля должности конкретного специалиста. Важно

помнить, что профиль индивидуален для каждой организации, хотя и имеет общие особенности, исходя из специфики работы как таковой [6, с.138].

В (табл. 3) приведен пример составления профиля должности, а именно профиля одной из вакансий, характерных продвижения оборудования и расходных материалов.

Грамотное построение профиля дает возможность четко соотносить подбор людей со стратегическими задачами, постоянно совершенствовать процессы подбора и развития персонала и в конечном счете дает важнейшее конкурентное преимущество — преимущество в уровне людей, работающих в организации [6, с.142]. А это именно тот решающий фактор, на уровне которого конкурируют наиболее успешные в бизнесе коммерческие компании — так называемые «звезды», если воспользоваться терминологией матрицы Бостонской консультационной группы, классической портфельной модели. Всего в этой матрице приведены четыре основные позиции бизнеса, которые мы и приводим ниже для справки:

- положение «звезды» — высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках;
- положение «дойной коровы» — высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках;
- положение «знаков вопроса» — компании, не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках, их будущее не определено;
- положение «собаки» — бизнес, построенный на сочетании слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя.

**Профиль компетенций специалиста по продвижению продукции
организации**

	Исходные данные	Компетенции
1	Принципы компании	Честность и лояльность, в том числе честность по отношению к клиентам
2	Принципы компании	Склонность к работе в демократическом стиле управления
3	Принципы компании	Люди представляют собой важную ценность
4	Установка компании на рост и развитие сотрудника, а также сложная продукция и большой объем информации	Хорошая обучаемость
5	Необходимость сочетания ориентации на мнение клиента и коллег и умение отстаивать собственную точку зрения	Смешанная референция
6	Возможность большого объема работ при необходимости работы в условиях общения со сложными клиентами. Необходимость публичных презентаций перед большими аудиториями	Стрессоустойчивость
7	Возможность сложных нестандартных ситуаций, требующих быстрого принятия решений	Креативность и умение быстро находить выходы из сложных ситуаций
8	Установка компании на формирование позитивного имиджа и долгосрочные отношения с партнерами	Умение располагать к себе и установка на долгосрочные отношения с клиентами
9	Высокая степень самостоятельности и реально значительная зона ответственности	Инициативность и способность к самостоятельной работе
10	Большой объем информации на иностранном языке	Знание иностранного языка не ниже среднего уровня
11	Политика компании в отношении развития персонала	Мотивация на рост и развитие
12	Желательные, но не обязательные качества	Навыки проведения переговоров и ориентация в основах маркетинга

CASE – интервью, или ситуационное интервью.

Рассматриваемая методика основана на построении определенных ситуаций и предложении интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации [27, с.86].

Кандидат на вакантную должность в ситуации интервью, безусловно, старается давать так называемые социально желательные ответы, т. е. показывает, какое поведение он считает социально правильным. Вот тут и можно оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую будет выполнять кандидат.

Принцип построения CASE – интервью: мы строим ситуацию, которая позволяет проверить именно то, что нас интересует в данный момент. Например, я хочу проверить, что человек считает более важным: финансовую выгоду или порядочность и сохранение репутации. Следовательно, мне надо построить ситуационную задачу, в которой эти два интереса будут вступать в откровенный конфликт, и предложить кандидату найти решение [23, с.176].

Проективные вопросы и проективное интервью.

Проективные методики заключаются в особом способе построения вопросов. Вопрос ставится таким образом, что предлагает кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то определенного персонажа. В основе такого построения интервью лежит тот факт, что человек склонен проецировать, т. е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию/объяснение действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т. п. Именно на этой закономерности основан целый ряд психодиагностических методик различного уровня сложности (можно вспомнить широко известный тест «Фантастическое животное», «Пятно Роршаха», а также, например, ТАТ (тематический апперцептивный тест), который весь построен на том, что человек должен описывать действия

персонажей на специальных картинках, объяснять причины и следствия их поступков). Подобные тестовые методики дают чрезвычайно интересные и высоковалидные данные. Преимущество проективных методик перед стандартизированными опросниками (например, тест Кетте-ла) состоит, главным образом, в том, что они в гораздо меньшей степени могут быть «просчитаны», меньше вероятность большого количества социально желательных ответов [3, с.150]. Почему же не остановиться именно на таких методах оценки кандидатов в ходе интервью? Можно выделить две основные причины:

- Подобные методы в большей степени ориентированы на помощь человеку, психокоррекцию в дальнейшем, нежели на оценку профессионально значимых компетенций. Кроме того, они дают в ряде случаев слишком личную информацию, получать которую в ситуации интервью может быть не очень корректно.

- И сам процесс тестирования, и интерпретация результатов, как правило, занимают довольно значительное время, вплоть до нескольких часов. Условия подбора персонала в современной организации, как правило, не дают таких значительных временных возможностей — требуется что-то, что дает результат быстрее [3, с.151].

Таким образом, мы приходим к следующим выводам:

Принцип проективных методик очень хорошо подходит к ситуации интервью, благодаря меньшей вероятности социально желательных ответов.

Необходима адаптация проективных методик по двум параметрам: скорость тестирования и обработки результатов и направленность на диагностику компетенций, характерных для профиля должности сотрудника современной организации [3, с.159].

Именно, исходя из изложенных выше подходов, разработаны и апробированы более чем на 7000 респондентах проективные вопросы для интервью и сам принцип их моделирования.

Однако важно не только то, как составлены проективные вопросы, но и то, каким образом мы их используем в ходе интервью, что может весьма существенно влиять на валидность метода. Есть несколько правил, соблюдение которых дает нам возможность получить высоко валидный результат оценки.

Вопросы задаются в быстром темпе, и отвечающего просят дать первый ответ, пришедший в голову, или несколько различных вариантов ответов. Первое, что приходит в голову отвечающему, является именно наиболее значимым для него [5, с.24].

Вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, исходя из стремления понравиться.

Форма вопроса должна быть открытой (т. е. вопрос начинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ или объяснение).

Вопросы не должны задаваться подряд тематическими блоками (например, несколько вопросов подряд, раскрывающих мотивацию), так как это повышает вероятность попыток кандидата понять принцип интервью и «подстроиться» и дать социально желательный ответ.

Желательно наличие смысловой связи проективных вопросов с предшествующим контекстом, так как в этом случае они звучат более естественно и не привлекают особого внимания кандидата (привлечение особого внимания к какому-то вопросу всегда снижает достоверность информации и повышает вероятность получения социально желательного ответа).

В табл. 4 приведены примеры нескольких проективных вопросов. Выясним группы факторов, которые ими оцениваются, и затем подробно рассмотрим, как они работают на практике, поговорим об их самостоятельном моделировании [20, с.190].

Таблица 4.

Проективные вопросы и оцениваемые ими факторы

№	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
1	Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
2	Что нравится людям в работе?	Мотивация
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотиваци
4	Что может побудить человека к увольнению?	Мотивация
5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно? Какой коллектив является наиболее комфортным для людей?	Предпочтения по коллективу
6	Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?	Предпочтения по окружению, модель успешного общения
7	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация карьерного роста
8	В каких ситуациях оправданна ложь?	Допущение обмана
9	Почему при одном и том же уровне доходов в одних компаниях люди воруют, а в других – нет?	Мотивы честного поступка - поведения
10	За что оправданно уволить сотрудника сразу?	Ценности применительно к организации
11	Опишите самый типичный конфликт в коллективе? В чем его причины?	«Болевые» зоны с точки зрения конфликтности или опыта кандидата
12	Из-за чего чаще всего случаются конфликты с клиентом?	Узкие места при работе с клиентом
13	Какой клиент является наиболее проблемным для компании?	Узкие места при работе с клиентом
14	Каких людей более охотно берут на работу на хорошие должности?	Модель успеха
15	Каким должен быть хороший сотрудник?	Модель собственного успеха (если кандидат идентифицирует себя с рядовым сотрудником) или ожидание успешности от подчиненных (если кандидат идентифицирует себя с руководителем)
16	Каким должен быть идеальный руководитель?	Представление о руководителе, оптимальном для кандидата

Получив ответы на данные вопросы, можно:

- соотнести ожидания кандидата на вакантную должность с реальной ситуацией в организации;
- проанализировать карту мотиваторов будущего сотрудника (см. табл. 5).

Рассмотрим более подробно на примерах и пояснениях интерпретацию и анализ ответов на проективные вопросы по тематическим группам [21, с.97].

Первая тематическая группа проективных вопросов: мотивация.

Мотивация — один из важнейших и очень трудно изменяемых факторов, который следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства. Мы не будем подробно рассматривать здесь теории мотивации: они многим известны, и их можно найти в большинстве серьезных книг, посвященных менеджменту. Но для правильного и единого понимания дальнейшего остановимся на нескольких моментах:

- Мы говорим о личностных мотивах, потребностях и ценностях человека, а не о системе мотивации, существующей в организации [13, с.140].

- Мы рассматриваем весь комплекс мотиваторов, а не останавливаемся только на материальных стимулах. Очень важно осознавать, что в реальной жизни один и тот же фактор может быть использован для удовлетворения различных потребностей человека в зависимости от того, как именно он будет преподнесен.

Мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то социальной группы или для всех сотрудников в организации, поэтому нам важно уметь определять и использовать индивидуальные мотивы, потребности будущего или реального сотрудника [13, с.142].

Очень многие руководители склонны приписывать своим сотрудникам свою собственную мотивацию (это опять-таки связано со склонностью

человека к проекции), что ведет к большому количеству ошибок в управлении. Избежать такой ситуации можно, в первую очередь, правильно осуществив оценку будущего сотрудника и его мотивации в ходе интервью.

Мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека как под влиянием внешних, объективных, факторов, так и в связи с развитием и изменением личности. Это означает, что диагностику мотивации необходимо периодически проводить снова. Мотиваторы (в дальнейшем используем этот термин в том значении, которое определено в данный момент, хотя ряд исследователей мотивации, например, Герцберг, разделяли понятия мотиваций и гигиенических факторов) — это те факторы, которые повышают эффективность работы человека и (или) его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям (мотивам), которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены и требуют удовлетворения [13, с.147].

- Для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным образом соотносятся друг с другом. При проведении Анализа карты мотиваторов мы должны принимать в расчет не один из факторов, а их последовательность, приоритетность в совокупности.

В таблице 5 «Анализ карты мотиваторов» приведены часто встречающиеся группы ответов на проективные вопросы, касающиеся мотивации, и интерпретация этих ответов по отдельности [13, с.148].

Анализ карты мотиваторов

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, материальный стимул, зарплата	Не интерпретируется	
Соответствующие оплаты по результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие сотрудником ее справедливости или несправедливости в соотношении с результатами труда	У человека повышенное внимание к справедливости/несправедливости оплаты труда. Для него очень важно понимание причинно-следственных связей, необходимо помнить об этом для эффективного управления сотрудником
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Внешняя референция, наиболее значимые для человека факторы внешней субъективности оценки	Для человека наиболее значима внешняя оценка, его необходимо хвалить и быть очень осторожным при критике или негативной оценке
Слава, почет и т.п.	То же в сочетании с большими амбициями	Слишком ориентирован на признание, часто это человек с большими комплексами, необходимо быть очень осторожным при оценке его деятельности, очень часто желание быть на виду становится самоцелью, он может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.	Ориентация на карьерный рост, если встречается более 1 раза, - преувеличение значимости	Эффективен, видит перспективы карьерного роста. На тупиковые должности брать не стоит. Может вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность, если не видит перспектив
Статус	Ориентация на статусные, а не реальные моменты	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т.п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост как на самостоятельную ценность	Мотивирует обучение, повышение квалификации, крайне значимое экспертное влияние руководителей
Совпадение целей, понимание целей	Человек наиболее эффективен только в тех ситуациях, когда он понимает и разделяет цели более высокого уровня	Человек эффективен только тогда, когда при постановке перед ним цели ему объясняется ее важность для достижения общих целей компании. Может быть мало эффективен, если не разделяет общих целей
Идея	То же, но на более высоком уровне	То же
Четкая цель	Необходимость четких формулировок либо отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать в условиях размытой зоны ответственности, при не четкости формулировок целей, как правило, не стремится или не может их достичь

Результат	Ориентация на результат самоценна для человека	Прекрасная мотивация, для человека подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнования, желание быть лучше и т.п.	Человеку необходимо для эффективной работы постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с результатом других людей или своими собственными	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и подобное
Интерес	Ориентация на интересную работу, но необходимо понять, что под этим подразумевается	Постоянно необходимо показывать новое, интересное в работе. Мотивирует повышение квалификации, возможность увидеть новые грани в работе. Опасность – при потере интереса человек утрачивает эффективность, малопригоден для рутинной работы
Творческая работа	Примерно то же	Примерно то же
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность сотрудника в высоком уровне самостоятельности	Необходимо давать гораздо большую свободу в принятии решений, показывать реальные достижения и полномочия в том круге задач, за которые человек отвечает. При его общей успешности имеет смысл расширить этот круг
Желание	Человек ориентирован на ту работу и ситуацию, которая вызывает желание работать или проявлять себя	При изменении структуры желаний возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать
Самореализация	Высший уровень мотивации	Прекрасно для работы допускающей творчество, неприемлемо – для рутинных дел

Анализ карты мотиваторов кандидата позволяет не только принять решения о том, подходит ли вам кандидат, но и правильно оказывать на него влияние уже в процессе работы.

Проективное интервью.

Предлагаемая методика основана на том факте, что люди, рассказывая о прошлом, в большинстве случаев придерживаются фактов (если исключить ситуации, когда человек сознательно намерен исказить действительность), но дают им те объяснения и интерпретации, которые актуальны для них сейчас, а не на тот момент, когда события происходили. Безусловно, это верно лишь в том случае, когда события, достаточно (не менее, чем на несколько лет) удалены по времени от настоящего момента [33, с.170].

О создании подобного метода интервью заставил задуматься Метод анализа ранних детских воспоминаний А. Адлера. Разумеется, эта методика работает на абсолютно другие задачи, интерпретация значительно более глубокая и ситуации применения существенно отличаются от ситуации бизнес-интервью. Объединяют эти методики следующие факты:

Испытуемый описывает события, значительно отдаленные по времени.

Интерпретация событий основана в большей степени на представлениях, характерных для нынешнего состояния испытуемого.

Важны не столько факты, сколько эмоциональная окрашенность и объяснения.

Итак, наша задача — получить описание и объяснение каких-либо событий, достаточно значимых для кандидата, удаленных по времени на несколько лет, в то же время как-то связанных с ситуацией, так как в ином случае мы можем шокировать кандидата вмешательством в частную жизнь. На основании всех этих факторов удалось прийти к идее, которая послужила основой проективного интервью — идее выбора профессии [33, с.178]. Соответственно, этот вид интервью актуален только для тех кандидатов, которые окончили школу не позднее, чем 5—6 лет назад. Надо отметить несколько условный характер названия методики, так как она включает в себя как элемент проективного интервью и проективные вопросы, так и другие методы, некоторые из которых мы уже рассмотрели.

Прежде всего, рассмотрим саму структуру интервью, затем дадим интерпретации основным, наиболее часто встречающимся ответами и проанализируем несколько примеров результатов таких интервью [33, с.179].

Направления интерпретации приведены в таблице 6.

**Пример интерпретация проективного интервью с кандидатом на
должность главного бухгалтера**

Вопрос/ответ	Интерпретация ответа
<p>Кем вы хотели стать, когда заканчивали школу? Я хотела стать экономистом-международником</p>	Факт
<p>Почему? Мне всегда были интересны точные науки и аналитика, казалось, что экономика наиболее близка, эта профессия на тот момент давала очень хорошие возможности карьеры</p>	Сфера интересов – точные науки, человек четко видит причинно-следственные связи, может находить логичный компромисс (экономика наиболее близка к математике), видна ориентация на карьеру и стремление прогнозировать будущее
<p>Стали? Да</p>	Факт
<p>Как удалось этого добиться? Я всегда хорошо училась, знала, что сразу буду поступать в институт. Потом прошла конкурс для работы по специальности, т.к. имела хорошую профессиональную репутацию (подрабатывала в институте)</p>	Четко прослеживаются причинно-следственные связи. Модель успеха – хорошие знания + работа + осознание собственных целей и ярко выраженное желание. Установка на положительную профессиональную репутацию
<p>А почему сменили специальность? (Мы видим из резюме, что кандидат работает главным бухгалтером) Эта профессия оказалась более востребована и стабильна на рынке труда, кроме того одна из самых высокооплачиваемых профессий. Поэтому я приняла решение изменить направление своей деятельности.</p>	Вновь появляется ориентация на карьеру, востребованность и стабильность. А так же материальная мотивация. Проявляется самостоятельность в принятии решений и ответственность за них.
<p>За счет чего удалось добиться успеха в новой профессии? Сочетание опыта экономиста и бухгалтера мне очень помогло. Кроме того я не боюсь принимать решения и умею не только работать сама, но и спрашивать с других.</p>	Еще раз подтверждается модель успеха «эксперт» (ссылка на опыт), важность для человека принятие решений. Кандидат придает существенное значение «умению работать», проявляется высокая требовательность к себе и другим.
<p>Вы хороший главный бухгалтер? Хороший.</p>	Нормальная самооценка

Почему вы так считаете? Я всегда успешно проходила аудит, налоговые проверки, и у меня стабильная бухгалтерия	Смешанная референция, ориентируется на объективные показатели (проверки). Видит себя как руководителя, важны люди, возможность полагаться на них.
Что вы считаете своими самыми сильными сторонами? Почему? Умение достигать целей и не бояться решений, даже если они не всем нравятся. Именно это помогло мне в моей профессиональной карьере.	Модель успеха достоинство – это то, что помогает добиваться профессиональной карьеры. Карьера и профессионализм очень ценны. Склонность отстаивать решения.
Что вы считаете своими недостатками? Почему? Я легко вступаю в спор. Это иногда мешает.	Умеет признавать недостатки.
Таким образом, перед нами кандидат высокого уровня профессиональной и социальной зрелости, умеющий принимать решения, отстаивать их и нести за них ответственность, достаточно стабильный, стремящийся прогнозировать будущее, иногда может быть слишком жестким и категоричным, лидер, целеустремленный человек с адекватной самооценкой и явной склонностью к менеджменту.	

Итак, при реальном проведении проективного интервью можно слегка менять формулировки и последовательность вопросов, исходя из того какие ответы дает кандидат.

Анализ метапрограмм и лингвистический анализ речи.

Данная методика основана на определенном построении вопросов, позволяющих получить ответы в заданных рамках, а также на анализе формулировок, оценочной составляющей слов и выражений [24, с.208].

Самый простой и надежный способ оценить тип мышления и восприятия действительности человеком — это слушать его речь, в первую очередь, обращая внимание не на содержание, а на форму, т. е. структуру построения фраз. Главное преимущество данной методики заключается в том, что она позволяет избежать социально желательных ответов, так как человек практически не может постоянно контролировать форму речи.

Метапрограммы — это «паттерны, которые мы используем для того, чтобы определить, какая информация будет допущена в сознание...

Метапрограммы являются ключевыми моментами в процессе мотивации и принятия решений» (Д. О'Коннор, Д. Сеймор «Введение в нейролингвистическое программирование»). Таким образом, оценив метапрограммы кандидата, мы можем оценить особенности его мышления, принятия решений, мотивации и предпочтений в рабочих отношениях.

Существует несколько метапрограмм, которые могут иметь существенное значение для успешности потенциального сотрудника в организации и в том коллективе и окружении, в котором ему предстоит работать. Рассмотрим сущность каждой метапрограммы, выводы для оценки кандидата, которые она позволяет нам сделать, а также способы ее выявления [24, с.210].

Типы референций.

Тип референции показывает, каким образом соотносится собственное и внешнее мнение при принятии решений и самооценке человека. Внутренняя референция в первую очередь означает ориентирование на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя референция — на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Смешанная референция — это сочетание и того, и другого.

Определение типа референции, как и многих других особенностей, наиболее оправданно в виде шкалы, на которой мы позиционируем тяготение человека к тому или иному типу или баланс. На практике следует задать несколько разнонаправленных вопросов, отмечая на шкале ответы, соответствующие тому или иному типу [9, с.126].

Тот или иной тип референции не является хорошим или плохим показателем априори. Он может подходить или не подходить к тому виду работы и уровню позиции, на которых находится сотрудник и будет находиться в ближайшее время (с течением времени тип референции может меняться как под планомерным воздействием, так и вследствие изменений в жизни человека).

Внешняя референция или сильное к ней тяготение подходят для исполнительских позиций, а также для работы, связанной с постоянным соответствием ожиданиям клиента (например, секретарь на ресепшн, продавец, оператор). Это означает, что человек очень легко поддается чужому влиянию, ему трудно отказать другим, он очень сильно нуждается в советах. В этом есть как плюс: человек клиентоориентирован, легко управляем, так и минус: сильная подверженность внешнему влиянию и легкая смена мнения. Например, продавцы с ярко выраженной внешней референцией очень легко дают излишние скидки. Для позиций, связанных с принятием самостоятельных решений и отстаиванием своей точки зрения, внешняя референция не подходит [9, с.131].

Внутренняя референция или очень сильное к ней тяготение подходит для людей, занимающих позиции в так называемых штабных структурах (юрист, консультирующий директора, финансовый контролер), а также позиции, связанные с проверкой качества (контролер качества, налоговый инспектор, внутренний аудитор-ревизор). В подобных ситуациях очень хорошо, что человек готов отстаивать свою точку зрения, не обращая внимания на одобрение других людей, в противном случае ему будет тяжело выполнять свои функции. Однако обратная сторона заключается в том, что человек с внутренней референцией часто не видит других версий и отстаивает свою точку зрения слишком жестко, может быть недостаточно клиентоориентированным и абсолютно не подходит к работе в нижнем звене организационной структуры, а также для работы с клиентами.

Интересный случай из жизни: при проведении оргдиагностики по заказу одной из компаний была выявлена ярко выраженная внутренняя референция у одной из сотрудниц отдела по работе с клиентами. Когда в разговоре с ее руководителем был упомянут риск повышенной конфликтности в сложных ситуациях с клиентами, руководитель удивленно воскликнул: «Ну, надо же, а я-то все думал, почему в конфликтных ситуациях она говорит, что все делала правильно, а клиент — не прав!».

Смешанный тип референции является наиболее универсальным. Но при этом тяготение к тому или иному типу будет зависеть от вида работы и уровня должности в структуре организации [9, с.135].

Вывод по первой главе

Формирование кадрового состава – одна из наиболее важных областей работы кадровой службы. Задачей менеджеров по персоналу, а так же линейных менеджеров, осуществляющих оценку кандидатов при приеме на вакантные места, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который сможет выполнить поставленные организацией задачи. Основным принцип отбора персонала в организации: «Нужный человек, в нужное время, на нужном месте». Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода.

Методы отбора кандидатов, которые мы рассмотрели, безусловно, не являются единственно правильными и дающими стопроцентный результат: стопроцентного результата не дает ни один метод. Однако мы сможем подобрать для себя подходящий инструментарий, постепенно определить, что лучше получается и больше нравится, а затем применять его на постоянной основе.

Нужно постепенно, один за другим осваивая разные методы, пробуя их взаимно дополнять. Также имеет смысл анализировать и просто речь людей, стараясь определить их метапрограммы и оценочные составляющие слов. Сначала стоит тщательно готовиться к интервью, заранее продумывая ситуационное интервью и вопросы, затем уже придет автоматизм.

Если мы осуществляем подбор персонала с помощью агентств или консультантов, мы сможем более четко ставить задачи и проверять уровень профессионализма.

Главное – понять кандидата как можно лучше и суметь правильно выстроить систему ситуационного управления, начиная с самого первого дня его работы в компании.

Основная задача отбора персонала в организации – это своевременное и качественное замещение вакантных должностей и является составляющей частью управления качеством человеческих ресурсов организации.

Глава 2. Экспериментальная работа по управлению процессом отбора персонала в организации на примере ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

2.1 Характеристика организации и анализ процесса отбора персонала

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет» является подведомственным учреждением Министерства образования и науки Российской Федерации и одним из старейших вузов Челябинской области.

Со времени своего основания в 1934 году из небольшого пединститута превратился в один из ведущих педагогических университетов России. В 1984 году за успехи по подготовке учительских кадров вуз был награжден орденом «Знак Почета».

В 1995 году институт получил статус университета и был переименован в Челябинский государственный педагогический университет (ЧГПУ).

В сентябре 2016 года Челябинский государственный педагогический университет переименован в Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет (ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Вся образовательная деятельность университета направлена на реализацию Государственного стандарта высшего образования, повышение качества профессиональной подготовки педагогических кадров, интенсификацию учебного процесса, поиски новых форм обучения, творческое развитие личности будущих учителей.

Будучи единственным в Челябинской области специализированным педагогическим вузом, ЮУрГГПУ (ЧГПУ) ведет подготовку квалифицированных кадров практически по всему спектру образовательных программ региональной системы образования. Открыты новые специальности (тифлопедагогика и специальная психология, дошкольная педагогика и психология, информатика, педагогика-психология, безопасность жизнедеятельности, культурология, социальная работа, перевод

и переводоведение, информатика и менеджмент организации, шесть специальностей начального профессионального образования: автомобили и автомобильное хозяйство; информатика, вычислительная техника и компьютерные технологии; дизайн; экономика и управление).

Если в 1994 году подготовка учителей велась по 14 специальностям классификатора направлений и специальностей высшего профессионального образования, то в 2007 году – по 36. В настоящее время вуз готовит педагогов не только для общеобразовательных школ, но и для систем дошкольного образования, начального и среднего профессионального образования, коррекционного образования, менеджеров для системы управления, организует курсы повышения квалификации работников образования.

Учебный процесс на 15 факультетах, в 2 институтах и 54 кафедрах университета обеспечивает квалифицированный персонал, включающий в себя 570 штатных преподавателей и 630 штатных сотрудников, которые выполняют управленческие, обслуживающие и хозяйственные функции, а так же обеспечивают непрерывность учебного процесса.

ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ» осуществляет свою деятельность, являясь единственным гуманитарно-педагогическим вузом на территории Челябинской области, имеет 43 представительства, в том числе в Республиках Башкортостан и Казахстан, Курганской области, а так же в Ханты – Мансийском автономном округе.

Предметом деятельности ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ» являются:

- подготовка кадров по образовательным программам высшего образования и образовательным программам среднего профессионального образования в соответствии с потребностями общества и государства, удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии;
- создание условий для подготовки научными и педагогическими работниками диссертаций на соискание ученой степени доктора наук в

докторантуре Университета и подготовки диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук лицами, прикрепленными к Университету;

- реализация основных общеобразовательных программ, основных программ профессионального обучения, дополнительных профессиональных программ и дополнительных общеобразовательных программ;

- проведение научных исследований, экспериментальных разработок, экспертных, аналитических работ, а так же распространение современных научных знаний в российском обществе;

- распространение знаний среди специалистов и широких групп населения, повышение их образовательного и культурного уровня;

- содействие интеграции науки и образования в международное научно-исследовательское и образовательное пространство;

- научно-методическое и кадровое обеспечение развития науки и образования в РФ, обеспечение конкурентоспособности Университета по отношению к ведущим зарубежным образовательным и исследовательским центрам;

- распространение зарубежного и (или) накопленного в Университете научного и образовательного опыта путем издания научных монографий, учебников, учебных пособий, препринтов, периодических изданий и другой издательской продукции на русском и иностранных языках;

- содействие распространению инновационных практик;

- продвижение образовательных и исследовательских программ в международное образовательное и научное пространство;

- управление правами на результаты интеллектуальной деятельности, в том числе полученные в рамках выполнения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, включая использование таких результатов и получение доходов от распоряжения правами.

Целями деятельности ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ» являются:

- удовлетворение потребности общества и государства в квалифицированных специалистах с высшим образованием;
- выполнение заказов на научные исследования и разработки для юридических и физических лиц на основе гражданско – правовых договоров;
- организация и проведение фундаментальных, прикладных и поисковых научных исследований, использование полученных результатов в образовательном процессе, в том числе для развития научных и педагогических школ, а так же их передача иным хозяйствующим субъектам в целях практического использования;
- обеспечение системной модернизации высшего образования;
- информационное обеспечение структурных подразделений Университета, работников и обучающихся, создание, развитие и применение сетей информационных, баз данных, программ;
- создание для обучающихся и работников условий для реализации их умственного и творческого потенциала, занятий спортом, отдыха, в том числе в спортивно – оздоровительных студенческих лагерях, на базах отдыха и в гостевых домах, созданных на базе закрепленного за Университетом имущества;
- написание, издание и тиражирование учебников, учебных пособий и монографий.

Как видно из характеристики, в такой организации как ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», персонал можно разделить на три разных по профилю своей деятельности группы:

- научно – педагогический персонал;
- административно – управленческий персонал;
- обслуживающе – хозяйственный персонал.

Так как задачи и функции, а так же критерии, специфика и методы отбора каждой из групп существенно различаются, для анализа процесса

отбора персонала и разработки практических рекомендаций по повышению эффективности управления процессом отбора персонала в организации на примере ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», возьмем группу обслуживающе – хозяйственного персонала и структурное подразделение административно – хозяйственную часть.

Основными функции административно – хозяйственной части являются:

- Хозяйственное обслуживание и обеспечение надлежащего состояния в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты зданий и помещений, в которых расположены подразделения организации, контроль за исправностью оборудования (освещения, систем отопления, вентиляции, водоснабжения и водоотведения и др.).

- Планирование и проведение текущих и капитальных ремонтов, составление смет, контроль качества выполнения ремонтных работ.

- Получение и хранение хозяйственных материалов, оборудования, инвентаря, канцелярских принадлежностей, обеспечение ими структурных подразделений организации, учет их расходования и составление установленной отчетности.

- Благоустройство и уборка территории.

- Хозяйственное обеспечение проводимых совещаний, конференций, семинаров и других мероприятий.

В соответствии с действующими правилами и нормативами организация эксплуатации и своевременного ремонта технического оборудования (электрических сетей, лифтов, систем отопления, вентиляции и т.д.), бесперебойное обеспечение зданий и помещений организации электроэнергией, теплом, газом, водой, контроль за их рациональным расходованием.

В структуру административно – хозяйственной части входят: инженерная служба, коменданты учебных корпусов, транспортный отдел,

комбинат питания, студенческий городок, спортивно – оздоровительный лагерь «Чайка», агробиостанция.

В ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ» работе с персоналом уделяется особое внимание, в связи с тем, что от квалификации и эффективной работы обслуживающе – хозяйственного персонала, зависит непрерывность работы университета. Процессом подбора кадров обслуживающе – хозяйственного персонала управляют начальник отдела кадров, начальник административно – хозяйственной части и линейный руководитель.

Цель подбора персонала в университете состоит в том, чтобы на имеющуюся вакантную должность, с учетом предъявляемых требований к кандидату, подобрать наиболее подходящих по квалификационным требованиям работников для проведения последующего отбора и приема на работу.

Основными требованиями к персоналу является наличие профильного образования, повышения квалификации, аттестация, для каждой категории работников это свои направления. Так для директоров подразделений приветствуется обучение на курсах повышения квалификации и участие в различных семинарах, подтвержденное сертификатом участника, по профилю своей деятельности, инженеров – наличие действующего свидетельства о обучении по электробезопасности и правилам эксплуатации тепловых энергоустановок, охране труда и пр., а для рабочего персонала – аттестация на определённую группу допуска, курсы повышения квалификации, инструктажи.

Для отбора наиболее подходящего работника среди кандидатов на вакантную должность, проводится анализ рабочего места, целью которого является выявление квалификационных и психологических требований для претендента. Такой анализ поможет составить портрет идеального сотрудника, характеристика которого соответствует предъявляемым

требованиям должностной инструкции и отобрать претендента, который будет работать эффективно и чувствовать себя комфортно на рабочем месте.

После проведения анализа рабочего места и подбора кандидатов, осуществляется отбор будущих кандидатов. Отбор – это процесс, с помощью которого предприятие и организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора кандидатов.

Критерии для отбора обслуживающе – хозяйственного персонала ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»:

- Наличие профильного образования;
- Стаж работы по профилю;
- Знание необходимых нормативных документов;
- Наличие необходимых допусков;
- Отсутствие судимости;
- Отсутствие медицинских противопоказаний;
- Наличие характеристики или рекомендаций с предыдущих мест работы.

На основе данных требований, на предварительном этапе отбора персонала происходит первичное определение кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым на следующем этапе проводится более тщательная работа.

Первичное определение подходящих кандидатов происходит путем анализа документов претендентов (анкет, резюме, характеристик, рекомендаций, которые направляют множеству работодателей в надежде на отклик) на предмет их соответствия требованиям к будущим сотрудникам.

При проведении анализа документов можно выявить сильные и слабые стороны кандидата, которые необходимы для работы.

Обычно анкеты бывают следующего содержания:

- Сведения о соискателе на вакантную должность (Ф.И.О., дата рождения, адрес, телефон);
- Профессиональная подготовка (образование, повышение квалификации);
- Профессиональный опыт (последние места работы, с указанием причин увольнения);
- Профессиональные качества;
- Особые знания, способности;
- Черты характера;
- Увлечения;
- Желаемый заработок;
- Дополнительная информация.

На этапе анализа анкет, специалист отдела кадров проводит отбор удовлетворяющих заявленным требованиям вакантной должности претендентов и направляет к линейному руководителю для проведения собеседования.

При успешном прохождении собеседования с линейным руководителем специалист отдела кадров выписывает направление на прохождение предварительного медицинского освидетельствования, так же являющегося частью отбора претендентов. Медицинское освидетельствование позволяет выявить отсутствие либо наличие медицинских противопоказаний кандидата для выполнения определенных работ.

После проведения отбора специалистом отдела кадров и линейным руководителем основных претендентов, на вакантную должность, наступает следующий этап – собеседование кандидата с руководителем административно – хозяйственной части, и проверки рекомендаций с предыдущего места работы. По окончании собеседования, руководитель административно – хозяйственной части согласовывает заявление о

принятии кандидата на работу, а кандидат предоставляет все необходимые документы для оформления трудового договора. После подписания заявления ректором университета, специалистом отдела кадров издается приказ о принятии кандидата на должность, на основании которого заключается трудовой договор.

После заключения трудового договора, сотрудника знакомят с должностной инструкцией, правилами внутреннего распорядка, коллективным договором, проводят инструктажи по охране труда и пожарной безопасности.

Каждый новый сотрудник проходит испытательный срок от одного до трех месяцев. На протяжении этого этапа линейный руководитель испытывает сотрудника, наблюдает, как проходит процесс адаптации и выполнения функциональных обязанностей.

В ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ» программа адаптации обслуживающе – хозяйственного персонала является не эффективной, а так же отсутствуют критерии оценки успешного прохождения испытательного срока. Тем самым администрация университета, при приеме на работу, не может в полной мере определить и оценить способности сотрудника и как ранее мы выяснили, это приводит к основной потере кадров в связи с несоответствием занимаемой должности, халатным отношением к исполнению трудовых обязанностей, отсутствием мотивации и т. д.

Существующая модель управления процессом отбора обслуживающе – хозяйственного персонала для университета является неэффективной и как следствие, присутствует текучесть кадров, низкая мотивация к работе с максимальной отдачей, а так же расходы на сотрудников, не прошедших испытательный срок и на проведение процедуры подбора и отбора нового персонала.

2.2 Практические рекомендации по повышению эффективности управления процессом отбора персонала в организации на примере ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

Для повышения эффективности работы обслуживающе – хозяйственного персонала, снижения текучести кадров, экономии средств на подбор и отбор персонала, необходимо разработать и внедрить практические рекомендации по повышению эффективности управления процессом отбора обслуживающе – хозяйственного персонала в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».

Суть практических рекомендации по повышению эффективности управления процессом отбора обслуживающе – хозяйственного персонала заключается в разработке программы процесса адаптации, внедрению системы наставничества, разработке критериев для работы в условиях эффективного контракта.

Процесс адаптации обслуживающе – хозяйственного персонала проходит на этапе прохождения испытательного срока и необходимое количество времени для его реализации должно быть не менее 3 месяцев.

Создание эффективной системы адаптации персонала также позволит решить проблему текучести обслуживающе – хозяйственного персонала в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».

Процесс адаптации персонала для более эффективной реализации можно разделить на нескольких этапов:

- Анализ текущего процесса. Провести анализ действующего в университете процесса адаптации новых сотрудников обслуживающе – хозяйственного персонала, оценить его эффективность и по мере необходимости предложить обновление.
- Внедрение адаптационных инструментов в процесс адаптации.

Проанализировав действующий процесс адаптации сотрудников обслуживающе – хозяйственного персонала, находящихся на испытательном

сроке в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», возникла необходимость в его совершенствовании, для этого необходимо:

- Составить программу адаптации обслуживающе – хозяйственного персонала с помощью ввода в процесс адаптации сотрудников определенных мероприятий.

- В конце каждого месяца испытательного срока сотрудника, проводить опрос непосредственного руководителя, наставника и сотрудников, работающих непосредственно с испытуемым, о качестве выполненной работы, замечаниях и предложениях.

- Адаптационный лист. Составляется и ведется непосредственным руководителем, подписывается новым сотрудником в первый день его работы вместе с должностной инструкцией. Адаптационный лист может быть составлен как в печатном, так и в электронном виде (для удобства пользования и отслеживания результатов деятельности нового сотрудника).

Для эффективной работы процесса адаптации обслуживающе – хозяйственного персонала на этапе испытательного срока необходимо разработать индивидуальный план работы сотрудника на период испытательного срока. Задачи на испытательный срок определяет и разъясняет непосредственный руководитель, сотрудник после ознакомления ставит свою подпись в индивидуальном плане.

По истечении испытательного срока, непосредственный руководитель нового работника принимает решение о его профессиональной пригодности либо не пригодности к работе в данной должности и составляет соответствующий акт.

В случае положительного результата прохождения периода адаптации, сотрудник считается прошедшим испытательный срок и может быть уволен только в соответствии с трудовым кодексом РФ.

При неудовлетворительном прохождении испытательного срока сотрудник может быть уволен по инициативе работодателя в связи с

несоответствием занимаемой должности. Об этом работник уведомляется в соответствии с ТК РФ.

Немаловажным фактором в эффективности проведения периода адаптации обслуживающе – хозяйственного персонала является система наставничества.

Наставничество представляет собой систему, в которой ключевым звеном является наставник. Он реализует различные процедуры, которые должны привести к полному освоению новичком своих трудовых обязанностей, а также общих правил и норм организации и коллектива. На следующем этапе работы сотрудника наставник способствует его продвижению и развитию внутри организации, а также достижению им высоких результатов деятельности. Таким образом, наставничество представляет собой циклический процесс: каждый сотрудник, проработавший в организации определенное время и добившийся достаточно высоких результатов, имеет возможность стать наставником.

В целом, систему наставничества можно определить как способ передачи знаний и навыков более опытному человеку менее опытному.

По сути наставничество — это обучение на рабочем месте, основной целью которого является оперативное вовлечение новых сотрудников в выполнение должностных обязанностей и деятельность организации. Чаще всего такое обучение осуществляется в индивидуальной форме.

Во временном значении наставник – это квалифицированный специалист, имеющий большой опыт работы в организации, который:

- Помогает новым сотрудникам пройти период адаптации в организации.
- Содействует их профессиональному развитию, карьерному росту.
- Участвует в оценке результатов их деятельности.

Для эффективной реализации системы наставничества внутри организации необходимо решить ряд сложных с организационной точки зрения задач:

- Четкое определение критериев, при наличии которых сотрудник может исполнять роль наставника.

- Мотивировать наставников к деятельности в роли наставника.

В процессе адаптации сотрудников, наставник играет самую важную и ответственную роль. Для нормального и продуктивного прохождения испытательного срока новичком, наставник обязан выполнять следующие функции:

- Помочь сотруднику понять и принять свой новый статус в административно – хозяйственной части университета.

- Помочь освоить новые нормы и правила поведения.

- Ознакомить с корпоративными ценностями и особенностями.

- Помочь наладить и поддерживать взаимоотношения с коллективом.

- Помочь сотруднику сформировать профессиональные навыки, необходимые для выполнения его функциональных обязанностей и т. д.

Для эффективного выполнения перечисленных факторов наставником, в университете необходимо ввести систему стимулирования. Так же процесс стимулирования необходимо систематизировать. Предлагаю несколько вариантов материального стимулирования наставника:

- Разовую стимулирующую доплату в размере 50% должностного оклада наставник получает в случае успешного прохождения испытательного срока новичком.

- Разовую стимулирующую доплату в размере 20% должностного оклада наставник получает после того, как новый сотрудник проработавший более одного месяца, не прошел испытательный срок по причине профессиональной непригодности.

- При выявлении неудовлетворительной работы наставника и не прохождения по этой причине испытательного срока новым сотрудником наставник не получает стимулирующую доплату.

Так же для мотивации наставников можно использовать методы поощрения, например определение лучшего наставника, награждение почетной грамотой, ценным подарком и т.д. Лучшим мотивирующим фактором будет создание наставнической культуры, в которой наставничество будет восприниматься сотрудниками как почетная миссия, а не как обременительная повинность.

Внедрение эффективного контракта, является важной составляющей повышения эффективности процесса отбора обслуживающе – хозяйственного персонала в университете.

С 2012 года в России реализуется программа последовательного совершенствования оплаты труда сотрудников государственных и муниципальных учреждений, к которым и относится ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ». В целом, она рассчитана на 6 лет (до 2018 года). Одним из ее аспектов выступает внедрение в вышеупомянутых организациях так называемого эффективного контракта, на основании которого теперь будут работать работники бюджетной сферы.

Эффективный трудовой договор представляет собой контракт с наемным работником, в котором прописаны все его обязанности, особенности оплаты труда, критерии оценки эффективности его деятельности, а также система предоставления ему стимулирующих выплат и различных вариантов социальной поддержки.

Эффективный контракт является лишь одним из вариантов стандартного трудового договора (поскольку не противоречит, предъявляемым к нему требованиям), а не новой его формой (ст. 57 ТК РФ).

В числе целей введения трудового договора по эффективному контракту для обслуживающе – хозяйственного персонала можно указать:

- формирование системы показателей эффективности, позволяющих адекватно оценивать и при необходимости поощрять работников административно – хозяйственной части.

- привязка к показателям эффективности специальных стимулирующих выплат, которые в дальнейшем отражаются в эффективных контрактах и в коллективном договоре.

- постепенный отказ от тех стимулирующих выплат, которые не доказали своей эффективности.

- сокращение текучести кадров на уровне административно – хозяйственной части;

- рост престижа работы сотрудников административно – хозяйственной части;

- установление связи между качеством работы сотрудника и зарплатой.

Таким образом, эффективный трудовой контракт позволит оценивать показатели деятельности обслуживающе – хозяйственного персонала качественно и количественно, после чего формирует возможность поощрения отдельных сотрудников административно – хозяйственной части.

Общие критерии эффективного трудового контракта приведены в таблице.

Критерий	Описание
Обязательные поля	Трудовая функция работника; Показатели оценки эффективности его работы; Размер стимулирующих выплат.
Оплата труда	Привязана к показателям эффективности работы (количественным и качественным); Предполагает стимулирующие выплаты.
Размер зарплаты	Не менее средней заработной платы в аналогичной отрасли экономики по региону.
Обязанности работника	Обязательно наличие норм труда, по которым и оценивается выработка.

Эффективный трудовой контракт может оформляться отдельно или в качестве дополнительного соглашения к основному трудовому договору.

В нем обязательно прописываются такие аспекты, как:

- полный перечень обязанностей работника;
- основные критерии оценки эффективности его работы (количественные и качественные);
- порядок оплаты его деятельности с привязкой к результатам труда;
- срок действия документа.

Все аспекты, изложенные в эффективном договоре, должны согласовываться с условиями коллективного договора, положениями об оплате труда и премировании.

Одним из ключевых вопросов, освещаемых в эффективном договоре, выступает оплата труда работников.

Согласно Приказу Министерства труда РФ № 167н, изданного «26» апреля 2003 года, рекомендовано использовать при оплате труда работников бюджетных организаций следующие выплаты, имеющие стимулирующий и компенсационный характер:

- Учитывать интенсивность характера выполняемой работы. При этом доплата за интенсивность может выплачиваться в виде одноразовых денежных премий за высокие показатели выполненных заданий;
- Увеличение оплаты труда в соответствии с наличием квалификационной категории у сотрудника, что должно стимулировать работника стремиться повысить свои навыки и поднять уровень квалификации по профессии;
- Дополнительные выплаты, как за выслугу лет, так и за непрерывность работы в одном учреждении. Помогает устранить проблему текучести кадров;

- Выплата поощрительных премий по итоговым показателям, подведенным в конце определенных периодов: за месяц, квартал, календарный год;

- Доплаты за работы в опасных для здоровья и жизни условиях;

- К выплате за основную работу, предусмотренную условиями трудового договора при совмещении профессий, расширении зоны обслуживания, при увеличении объема выполняемых обязанностей должны быть денежные доплаты. В случаях исполнения обязанностей отсутствующего сотрудника без освобождения от своих прямых обязанностей, определенных в трудовом договоре, работа в сверхурочное и ночное время должны быть дополнительно оплачены. Могут применяться и другие выплаты, которые поощряют и стимулируют работников, если это не противоречит действующему законодательству.

Эффективный контракт заключается, как и обычный трудовой договор – на основании паспорта, страхового полиса и документов, подтверждающих образование работника, в то же время, поскольку в нем детально излагаются компенсационные и стимулирующие выплаты, могут потребоваться:

- книжка работника (для установления выслуги лет);

- грамоты, дипломы сертификаты (для подтверждения трудовых достижений);

- документы, подтверждающие категорию работника и пр.

По своей форме эффективный контракт мало чем отличается от обычного трудового договора. В общем виде он имеет следующую структуру:

- преамбула;

- предмет договора;

- права и обязанности работника и работодателя (здесь обязательно указать полный перечень, без неопределенностей (прочее, другое и т.п.));

- оплата труда (включает не только указание размера оклада, но и условия компенсационных и стимулирующих выплат – условия получения, показатели эффективности, размер, периодичность – чаще всего в форме таблицы);

- время работы и отдыха;
- социальное страхование;
- ответственность сторон и условия прекращения контракта.

Эффективный контракт может быть заключен на любой срок, не менее одного года. В дальнейшем работодатель и работник решают вопрос дальнейшего перезаключения или продления этого документа, поскольку с течением времени меняются:

- выслуга лет и трудовой стаж;
- размеры компенсационных и стимулирующих выплат.

При составлении эффективных контрактов с обслуживающе – хозяйственным персоналом должны приниматься во внимание некоторые важные правила, а именно:

- специальная комиссия должна проработать все критерии оценки качества и эффективности труда работников;
- все разработанные критерии должны быть внесены в коллективный договор и положение об оплате труда;
- типовая форма эффективного контракта должна быть проработана и с нею ознакомлены все работники административно – хозяйственной части.

Если на работу в административно – хозяйственную часть нанимается новый работник, то с ним сразу заключается эффективный трудовой договор в качестве основного соглашения.

Компенсационные и стимулирующие выплаты в нем устанавливаются в зависимости от предоставленных им документов.

Если речь идет о переводе на эффективный контракт уже работающих в административно – хозяйственной части сотрудников, то он подписывается

в виде дополнительного соглашения. При этом работник должен быть уведомлен об этой операции, как минимум за 2 месяца.

Эффективный контракт так же, как и обычный заключается в двух экземплярах, один из которых остается у работника, другой у работодателя.

Переходя на эффективный контракт, при оплате труда, остается неизменной и обязательной к выплате та часть заработной платы, которую составляет оклад и стимулирующая доплата до уровня минимального размера оплаты труда. Остальные стимулирующие выплаты могут быть начислены только при соответствии показателей каждого конкретного работника критериям оценки.

2.3 Анализ результатов экспериментальной работы

Проведя анализ результатов экспериментальной работы по разработке практических рекомендаций по повышению эффективности управления процессом отбора обслуживающе – хозяйственного персонала в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», можно сделать вывод, что:

– При внедрении качественно составленной программы адаптации обслуживающе – хозяйственного персонала, процесс отбора персонала станет более эффективным и будет способствовать:

- сокращению периода адаптации работника;
- быстрому включению в рабочий процесс;
- хорошей атмосфере в коллективе.

– При внедрении качественной системы наставничества, будут выполнены следующие значимые для процесса отбора задачи:

- улучшено качество подготовки новых сотрудников для административно – хозяйственной части в соответствии со стандартами и нормами;

- быстрое освоение корпоративной культуры, формирование позитивного отношения к работе и, как следствие, лояльности к организации за счет внимательного отношения к новичкам. Кроме того, такой сотрудник будет работать значительно дольше, т.к. ощущает внутреннюю потребность отблагодарить тех, кто его «вырастил».

- внедрение корпоративных стандартов и обеспечение их преемственности, т.к. наставники изначально демонстрируют своим подопечным одобряемые стандарты поведения.

- предоставление наставникам возможностей карьерного роста, имеется в виду горизонтальное развитие карьеры, когда обогащается труд сотрудника в рамках его должности, а так же наставник может входить в число кадровых резервистов на замещение вакантной руководящей позиции.

- снижение текучести персонала и связанных с этим процессом финансовых проблем для университета. В первую очередь речь идет об испытательном сроке, т.к. известно, что увольнения стажеров часто связаны с недостаточным вниманием к новичкам и, соответственно, некачественной их подготовкой. Так же система наставничества является способом профилактики эмоционального «выгорания» у опытных сотрудников: осуществление функций наставника создает ощущение значимости и полезности труда, наполняет новым смыслом деятельность сотрудника-профессионала.

- формирование сплоченного и грамотного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных сотрудников.

- рост производительности труда. Наставники стараются работать лучше, т.к. на них смотрят новички и берут с них пример, а это, в свою очередь, стимулирует повышение результативности работы.

– Внедрение эффективного контракта с обслуживающе – хозяйственным персоналом позволит вывести систему оплаты труда каждого работника обслуживающе – хозяйственного персонала на новый уровень, повысить мотивацию к качественному выполнению своих трудовых обязанностей. Таким образом, эффективный трудовой договор будет являться способом повышения престижности труда обслуживающе – хозяйственного персонала, оплаты их труда будет основываться на качестве выполненных работ, а также будет способствовать снижению текучести кадров, повышению качества процесса отбора персонала. Такая форма организации отношений между работодателем и работниками обеспечивает более верную и справедливую оценку результатов труда сотрудников административно – хозяйственной части.

Комплексное внедрение разработанных практических рекомендации по повышению эффективности управления процессом отбора персонала позволит свести к минимуму текучесть кадров, отсеять не квалифицированных работников, повысить мотивацию персонала к работе и

эффективность работы, уровень оплаты труда и т.д. Как следствие, вырастут общие показатели работы административно – хозяйственной части и университета в целом.

Вывод по второй главе

Во второй главе проведена практическая экспериментальная работа по управлению процессом отбора персонала в организации на примере ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ». В процессе исследования были решены задачи, поставленные во введении, и тем самым достигнута цель исследования.

В первой части главы дана характеристика организации, персонал университета был разделен на три разных по профилю своей деятельности группы: научно – педагогический персонал, административно – управленческий персонал и обслуживающе – хозяйственный персонал. Проанализировав задачи и функции, а так же критерии, специфику и методы процесса отбора персонала каждой из групп, был сделан вывод о существенном различии процесса отбора персонала для каждой из групп.

Базой для исследования и разработки практических рекомендаций по повышению эффективности управления процессом отбора персонала в организации на примере ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», была выбрана группа обслуживающее – хозяйственного персонала и структурное подразделение университета – административно – хозяйственную часть, проведен анализ основных функций и структуры административно – хозяйственной части.

Проведен анализ процесса отбора обслуживающе – хозяйственного персонала, выявлены проблемы в системе отбора персонала: программа адаптации обслуживающе – хозяйственного персонала является не эффективной, а так же отсутствуют критерии оценки успешного прохождения испытательного срока. Существующая модель управления процессом отбора обслуживающе – хозяйственного персонала для университета является неэффективной и, как следствие, присутствует текучесть кадров, низкая мотивация к работе, а так же расходы на сотрудников, не прошедших испытательный срок и на проведение процедуры подбора и отбора нового персонала.

Во второй части главы разработаны практические рекомендации по

повышению эффективности управления процессом отбора персонала в организации на примере ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».

Цель разработки практических рекомендаций – повышение эффективности работы обслуживающе – хозяйственного персонала, снижение текучести кадров, экономия средств на подбор и отбор персонала.

Эффективный отбор сотрудников обслуживающе – хозяйственного персонала нельзя осуществить, ориентируясь на какой - то один признак или решение одной задачи. Отбор сотрудников, отвечающих по своим профессиональным и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Комплексный подход к эффективному отбору персонала состоит из разработки нескольких практических рекомендаций:

- разработке программы процесса адаптации;
- внедрению системы наставничества;
- разработке критериев для работы в условиях эффективного контракта.

Цель разработки программы процесса адаптации – сокращение текучести кадров обслуживающе – хозяйственного персонала. Проведенный анализ действующего процесса адаптации сотрудников обслуживающе – хозяйственного персонала, находящихся на испытательном сроке, выявил необходимость его совершенствования, для этого необходимо:

- составить программу адаптации обслуживающе – хозяйственного персонала;
- разработать адаптационный лист;
- разработать индивидуальный план работы сотрудника на период испытательного срока;
- проводить опрос непосредственного руководителя, наставника и сотрудников, работающих непосредственно с испытуемым, о качестве выполненной работы, замечаниях и предложениях.

По истечении испытательного срока, непосредственный руководитель нового работника принимает решение о его профессиональной пригодности либо не пригодности к работе в данной должности и составляет соответствующий акт.

Для достижения максимальной эффективности процесса адаптации обслуживающе – хозяйственного персонала является система наставничества.

Наставничество представляет собой систему, в которой ключевым звеном является наставник. Он реализует различные процедуры, которые должны привести к полному освоению новичком своих трудовых обязанностей, а также общих правил и норм организации и коллектива. На следующем этапе работы сотрудника наставник способствует его продвижению и развитию внутри организации, а также достижению им высоких результатов деятельности. Таким образом, наставничество представляет собой циклический процесс: каждый сотрудник, проработавший в организации определенное время и добившийся достаточно высоких результатов, имеет возможность стать наставником.

Цель внедрения системы наставничества – это обучение на рабочем месте, оперативное вовлечение новых сотрудников в качественное выполнение должностных обязанностей, передача знаний и навыков более опытным сотрудником менее опытному стажеру.

Внедрение эффективного контракта, является важной составляющей повышения эффективности процесса отбора обслуживающе – хозяйственного персонала в университете. Эффективный трудовой договор представляет собой контракт с наемным работником, в котором прописаны все его обязанности, особенности оплаты труда, критерии оценки эффективности его деятельности, а также система предоставления ему стимулирующих выплат и различных вариантов социальной поддержки.

В числе целей введения трудового договора по эффективному контракту для обслуживающе – хозяйственного персонала можно указать:

- формирование системы показателей эффективности, позволяющих адекватно оценивать и при необходимости поощрять работников административно – хозяйственной части.

- привязка к показателям эффективности специальных стимулирующих выплат, которые в дальнейшем отражаются в эффективных контрактах и в коллективном договоре.

- постепенный отказ от тех стимулирующих выплат, которые не доказали своей эффективности.

- сокращение текучести кадров на уровне административно – хозяйственной части;

- рост престижа работы сотрудников административно – хозяйственной части;

- установление связи между качеством работы сотрудника и зарплатой.

Таким образом, эффективный трудовой контракт позволит оценивать показатели деятельности обслуживающе – хозяйственного персонала качественно и количественно, после чего формирует возможность поощрения отдельных сотрудников административно – хозяйственной части.

В третьей части главы был проведен анализ результатов экспериментальной работы по разработке практических рекомендаций по повышению эффективности управления процессом отбора обслуживающе – хозяйственного персонала в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ». Анализ результатов показал, что комплексное внедрение разработанных практических рекомендации по повышению эффективности управления процессом отбора персонала позволит свести к минимуму текучесть кадров, отсеять не квалифицированных работников, повысить мотивацию персонала к работе и эффективность работы, уровень оплаты труда и т.д. Как следствие, вырастут общие показатели работы административно – хозяйственной части и университета в целом.

Заключение

Итак, можно сделать вывод, что важным шагом в процессе обеспечения любой организации соответствующими её профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы кандидатов в работники для последующего найма. Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает кандидатов из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они тем или иным требованиям, предъявляемых нанимающей организацией, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают.

Политика отбора различна в разных организациях и зависит, как правило, от принятой здесь системы ценностей. При отборе на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность. Тестирование в качестве метода отбора персонала также становится всё более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного отбора и всё дороже становятся ошибки.

Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров должны быть предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата.

В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения определенной работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по карьерной лестнице. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании

кандидата, квалификаций, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Несоблюдение принципов проведения отбора, установленных комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной политике при отборе персонала.

Прежде всего, необходимо отметить, что отбор персонала представляет собой одну из разновидностей связей с общественностью. В процессе его проведения осуществляются действия, связанные с публичным представлением информации об организации и ее деятельности, создается и поддерживается определенное к ней отношение в глазах общественности, то есть реальных и потенциальных потребителей, членов организации и деловых партнеров.

Отбор – есть латентная функция организации, осуществляемая участниками управленческого процесса и заключающаяся в стремлении сосредотачивать вокруг субъектов управления личностный, интеллектуальный и ресурсный потенциал, который будет способствовать созданию благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им производственного процесса.

Если организации необходимо найти ценного специалиста, необходимо проведение конкурса. Конкурс может проводиться в трех формах: отбор, подбор, набор. Выбор той или иной формы организации конкурса зависит от структуры организации, формы управления в ней, а также от самой вакантной должности. В зависимости от выбранной формы проведения конкурса находятся и сами мероприятия по проведению конкурса: предварительные, мероприятия основного и заключительного этапа. Чем выше должность, на которую проводится конкурс, тем он сложнее и продолжительнее.

Административно – хозяйственная часть ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ» является крупным подразделением, поэтому процесс отбора персонала в нем должен быть максимально эффективным. Для этого необходимо провести экспериментальную работу по совершенствованию процесса отбора персонала. В данной работе были разработаны практические рекомендации по повышению эффективности управления процессом отбора персонала.

В административно – хозяйственной части работают хорошие люди, однако не все члены коллектива имеют хорошую профессиональную подготовку. Поэтому администрации университета следует особо тщательным образом разработать методику конкурсного отбора обслуживающе – хозяйственного персонала, соответствующую потребностям рабочих процессов. Таким образом, в целях совершенствования системы управления отбором обслуживающе – хозяйственного персонала необходимо:

- во-первых, дать характеристику организации и провести анализ процесса отбора персонала;
- во-вторых, необходимо разработать и внедрить практические рекомендации по повышению эффективности управления процессом отбора обслуживающе – хозяйственного персонала;
- в-третьих, провести анализ результатов внедрения практических рекомендаций по повышению эффективности управления процессом отбора обслуживающе – хозяйственного персонала, выявить сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки с последующим принятием, доработкой, или отказа от использования каждой рекомендации.

Глоссарий

Администратор — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за ресурс — обеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля за деятельностью подчиненных.

Административно – хозяйственная часть — структурное подразделение ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», в функции которого входит эксплуатация, обслуживание и ремонт инфраструктуры университета.

Адаптация сотрудников — процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

Активная кадровая политика — характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на ситуацию.

Анализ деятельности — кадровые мероприятия, направленные на выделение целей, задач и компонентов работы, а также условий ее эффективного выполнения.

Аттестация — кадровые мероприятия, призванные оценить уровень труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Видение — представление о том, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, ее предположение о путях и этапах достижения целей.

Внутрифирменное обучение — система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

Восстановительные издержки — затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержек, связанных с уходом работающего работника.

Гуманистический подход к управлению — подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

Деловая этика — совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

Деловой этикет — установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно — в сфере производства и управления.

Интересы — осознаваемые субъектом формы проявления его потребностей, альтернативное разнообразие потребностей в конкретных жизненных обстоятельствах.

Кадровая информация — определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

Кадровая политика — 1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации); 2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей в организации, может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Карьера — результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые, большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Корпоративный этический кодекс — составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

Менеджер по персоналу — специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

Методы оценки труда — способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

Миссия — цель деятельности организации, ориентированная в будущее.

Модели кадрового менеджмента — описание трех, исторически последовательно возникавших, способов деятельности менеджера по персоналу: 1) как попечитель своих работников, помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников; 2) как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, отвечающий за

осуществление административного контроля за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, а также регулирование трудовых отношений при переговорах с профсоюзами; 3) как «архитектор кадрового потенциала» организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное единство составляющих кадрового потенциала организации.

Модели компетентности — инструмент разработки индивидуальных планов профессионального развития с учетом специфики каждой должностной позиции. Описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации и позволяют планировать развитие персонала в двух направлениях: приспособление к сложившейся в организации корпоративной культуре; овладение знаниями, умениями, навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности.

Мораль — совокупность принципов и норм, присвоенных человеком и служащих для внутренней оценки своих поступков.

Наставничество — это обучение на рабочем месте, основной целью которого является оперативное вовлечение новых сотрудников в выполнение должностных обязанностей и деятельность организации

Недирективные методы сокращения персонала — способ несилового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

Нормирование — мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Обслуживающе – хозяйственный персонал — персонал, входящий в состав административно – хозяйственной части и выполняющий её функционал.

Обучение персонала — кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Организационная культура — интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Организация — 1) строение чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт; 3) деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

Органический подход к управлению — рассмотрение организации аналогично живой системе, существующей в окружающей среде.

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Персонал — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Планирование карьеры — процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

Потребность — объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

Программы этического тренинга — особые программы внутрифирменной подготовки, направленные на формирование навыков оценки этических дилемм и принятия сложных этических решений в критических обстоятельствах.

Профессиональная этика — совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

Профессиональный долг — определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

Профессия — труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.

Работоспособность — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент) — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

Руководитель — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

Рычаг управления — способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

Управление человеком — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках гуманистического подхода к управлению, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности — дух сотрудничества,

взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений.

Управление — процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления — это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения.

Управленческая команда — группа управленцев предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения.

Управленческая форма — описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

Уровни изменений — ступени трансформации значимых элементов корпоративной культуры (знаний, отношений, индивидуального или группового поведения), описанные в языке затрат на их реализацию.

Ценностные ориентации — вырабатываемые в ходе жизни представления, которые, проецируясь на потребности, иерархизируют их и формируют ценности.

Элементы корпоративной культуры — части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Этикет — установленный порядок поведения в определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества, церковный, спортивный.

Эффективный контракт — трудовой договор с наемным работником, в котором прописаны все его обязанности, особенности оплаты труда, критерии оценки эффективности его деятельности, а также система предоставления ему стимулирующих выплат и различных вариантов социальной поддержки.

Библиографический список

1. 1500 советов тренеру и менеджеру по персоналу/Под. ред. Филя Рэйса. — СПб.: Питер, 2003. — с.300
2. **Адлер Г.** Технология НЛП. - СПб.: Питер, 2002. — с.3 67
3. **Андреева В. И.** Делопроизводство в кадровой службе. Практическое пособие с образцами документов. Изд. 3-е, испр. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2007. — с. 240
4. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/ Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2004. — с. 300
5. **Армстронг М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. — с. 350
6. **Баркер А.** Как еще лучше... управлять людьми: Пер. с англ. В. Кашникова. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. — с. 400
7. **Батаршев А. В.** Тестирование: основной инструментарий практического психолога: Учебное пособие. — М.: Дело, 2008. — с. 370
8. **Беляцкий Н. П.** Менеджмент: Деловая карьера. — Мн.: Высш. шк., 2007. — с. 300
9. **Блинов А. О.,** Василевская О. В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. — М.: Гелан, 2006. — с. 360
10. **Борисова Е. А.** Роль и действия службы персонала в условиях кризиса: Методическое издание, СПб., 2005. — с. 420
11. В лабиринтах современного управления (Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда): Сб. статей / Ред.-сост. Г. Р. Райтер. Вып. 1. — М.: ОАО «НПО Издательство "Экономика"», 2004. — с. 200
12. **Васькина А. А.** Оценка менеджеров: Учебно-практическое пособие. — М.: Компания «Спутник+», 2006. — с. 400
13. **Веснин В. Р.** Менеджмент персонала. — М.: Т. Д. «Элит-2000», 2002.- с.190

14. **Веснин В. Р.** Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2005. – с. 380
15. **Винокуров М. А.** и др. Автоматизация кадрового учета. — М.: ИНФРА-М, 2007. – с. 400
16. **Грэхем Х.Т., Беннет Р.** Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для вузов/Пер, с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2003. – с. 430
17. **Дуракова И. Б.** Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. — М.: Центр, 2008. – с.378
18. **Журавлев П. В.,** Карташов С. А., Маусов Н. К, Одегов Ю. Г. Персонал. Словарь понятий и определений. — М.: Экзамен, 2007. – с. 270
19. **Журавлев П. В.,** Карташов С. А., Маусов Н. К, Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 2005. – с. 400
20. **Ильин Е. П.** Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, (Серия «Мастера психологии»), 2006. – с. 389
21. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих/ Минтруд России. — М.: Экономические новости, 2008. –с.370
22. **Кибанова А. Я.** Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2006. – с. 500
23. **Кондо Й.** Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента: Пер. с англ. Е. П. Марковой. — Нижний Новгород: СМЦ «Приоритет». 2002. – с. 300
24. **Кристофер Э.,** Смит Л. Тренинг в рекруитменте. — СПб.: Питер, 2005. – с. 340
25. **Круден Г. Дж.,** Шерман А. У. Зарубежный опыт управления персоналом. Ч. I-VIII: Пер. с англ. - М.: ИПК госслужбы, 2007. – с. 500
26. **Латфуллин Г. Р.,** Громова О. Н. Организационное поведение в таблицах и схемах. — М.: Айрис-пресс, 2006. – с. 270
27. **Льюис Ричард Д.** Деловые культуры в международном бизнесе. От

столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. — М.: Дело, 2006. — с. 300

28. **Люссато А.** Тесты по подбору персонала: Пер. с фр. под ред. И. В. Андреевой. —СПб.: Издательский дом «Нева». — 2005. — с. 360

29. **Лютенс Ф.** Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. — М.: ИНФРА-М, 2008. — с. 304

30. **Магура М. И.** Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2008. — с. 280

31. **Магура М. И., Курбатова М. Б.** Организация обучения персонала компании. —М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2002. — с. 300

32. **Магура М. И., Курбатова М. Б.** Оценка работы персонала. Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. — М.:ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001. — с. 190

33. **Магура М.И., Курбатова М. Б.** Современные персонал-технологии. — М.: ООО«Журнал "Управление персоналом"», 2003. — с. 200

34. **Мазманова Б. Г.** Управление оплатой труда: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 2005. — с. 300

35. **Маслов Е. В.** Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред.П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2006. — с. 300

36. **Метан М.** Работа с персоналом: введение в должность. — СПб.: Питер, 2004. — с. 349

37. **Мишурова И.В., Кутелев П. В.** Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. -М.: ИКЦ «МарТ», 2003. — с. 180

38. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"»,2006. — с. 367

39. **Молл Е. Г.** Менеджмент. Организационное поведение: Учебное пособие. — М.:Финансы и статистика, 2008. — с. 450

40. **Молл Е. Г.** Управление карьерой менеджера. — СПб.: Питер, 2003. — с. 352

41. **Моргунов Е.** Управление персоналом: исследование, оценка, обучение.— М.:«Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2007. – с. 480
42. **Мордовии С. К.** Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. — М.:ИНФРА-М, 2006. – с. 500
43. **Мордовии С. К.** Управление персоналом: современная российская практика. —СПб.: Питер, 2003. – с. 230
44. **Одегов Ю.Г.,** Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. - М.: Экзамен, 2002. – с. 180
45. **Мордовии С. К.** Человеческий потенциал. Принципы и социальные технологии инновационного анализа ситуаций. — СПб.: Питер, 2004. –с.400
46. **Пино Р.** Корпоративное айкидо / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. —СПб.: Питер, 2005. – с. 300
47. **Пугачев В. П.** Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 2008. – с. 400
48. **Пугачев В. П.** Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. — М.: Аспект Пресс, 2006. – с.500
49. **Пушкарев Н. Ф.** и др. Практикум по кадровому менеджменту: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 2006. – с. 540
50. **Пызин В. А.** Профессиональный выбор и отбор персонала управления. Политическая профессиология. — М.: РАГС, 2007. – с. 480
51. **РофеА.И.** Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. — М.: МИК,2005. – с. 300
52. **Саакян А. К.,** Зайцев Г. Г., Лашманова Н. В., Дягилева Н. В. Управление персоналом в организации. — СПб.: Питер, 2002. – с. 200