



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

Современные технологии отбора персонала в организации
Магистерская диссертация
по направлению: 38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль): Управление человеческим капиталом
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

75 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«21» 01 2021 г.

Зав. кафедрой Э, УиП

Рябчук П.Г.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-309-147-2-2
Холкина Алёна Дмитриевна

Научный руководитель:

Гнатышина Елена Александровна д.п.н.,
профессор

Челябинск
2021

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	2
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Понятие и сущность отбора персонала на предприятии	6
1.2 Организация отбора персонала на предприятии: международный и российский опыт	18
1.3 Традиционные и современные технологии отбора персонала	37
Выводы по первой главе.....	51
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ИП ТАТАРЖИНСКИЙ А.К.	
2.1 Характеристика ИП Татаржинский А.К.....	52
2.2 Анализ технологий отбора персонала ИП Татаржинский А.К.....	66
Выводы по второй главе.....	72
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ИП ТАТАРЖИНСКИЙ А.К	
3.1 Рекомендации по совершенствованию технологий отбора персонала ИП Татаржинский А.К.	75
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию технологий отбора персонала в ИП Татаржинский А.К.	85
Выводы по третьей главе	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	91
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ	104

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Характерной чертой современного этапа общественного развития является стремительное изменение внешней среды, которое способствует появлению новых технологий, товаров и услуг, а также ужесточению конкуренции. В связи с чем, абсолютное большинство предприятий проявляют особый интерес к поиску нестандартных и уникальных способов быть востребованными и опережать конкурентов в борьбе за потребителя. Для успешного развития любой компании нужны не только финансовые, сырьевые, материальные и информационные ресурсы, но и человеческие, что особо актуально в экономике знаний 21 века.

Создание эффективной системы управления персоналом становится приоритетной задачей, направленной на удовлетворение кадровых потребностей предприятия: как в количественном, так и в качественном отношении. Эффективность любой компании обусловлена качеством работы ее сотрудников, в котором важную роль играет их профессионализм. Уровень профессионализма может рассматриваться как совокупность личностных и коллективных знаний сотрудников, интеллектуального потенциала организации.

В современных условиях изменяется способ взаимодействия кадровых специалистов с кандидатами, которые ждут от работодателя простой и эффективной системы найма. Отбор персонала требует использования современных технологий, как любой бизнес-процесс.

Следовательно, использование современных и эффективных технологий по отбору персонала выступает одним из ключевых компонентов успеха предприятия, его стабильного финансово-экономического положения на рынке, что обусловило выбор темы исследования.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию технологии отбора персонала в ИП Татаржинский.

Объект исследования: современные технологии отбора персонала на предприятии.

Предмет исследования: процесс совершенствования технологии отбора персонала в ИП Татаржинский А.К.

Гипотеза исследования: если разработать и внедрить рекомендации по совершенствованию технологий отбора персонала ИП Татаржинский, то это будет способствовать её эффективности на рынке.

Задачи исследования обусловлены целью исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты проблемы отбора персонала и определить основные направления, принципы, методы и место в общей системе управления персоналом
2. Выделить современные и традиционные технологии отбора персонала.
3. Проанализировать применение технологий отбора персонала в ИП Татаржинский.
4. Предложить комплекс мероприятий по совершенствованию современных технологий отбора персонала в ИП Татаржинский.

Методы исследования: теоретические: анализ, синтез, обобщение и т.п.; эмпирические: наблюдение, беседа и т.д., анализ документации (Устав ИП Татаржинский А.К., штатного расписания, прочих документов кадровой службы и т.д.).

Теоретико-методологической базой исследования послужили учебники, учебные пособия и монографии по управлению персоналом предприятия таких авторов как: Панкратова В. П. «Управление персоналом в сфере науки», Андреева Т. Е. «Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные», Базаров Т.Ю. «Управление персоналом», Кибанова А.Я «Управление персоналом организации», Талишева Н.П. «Управление персоналом предприятия», Кязимов К. Г. «Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие.», Пичугин В. Г. «Психология влияния в управлении

персоналом» и пр.. Так же при подготовке диссертации были проанализированы и исследованы статьи в научных журналах: «Известия Орловского государственного технического университета. Серия: Информационные системы и технологии», «Современные наукоемкие технологии», «Менеджмент в России и за рубежом», «Управление персоналом» и пр.

Этапы исследования: исследовательская работа проводилась в три этапа с 2019 по 2021г.

На первом этапе (2019 г.) была изучена научная литература для анализа современного состояния проблемы, также изучались нормативно-правовые акты, научные труды, диссертационные исследования, публикации близкой проблематики в периодических изданиях, интернет-источники.

На втором этапе (2019-2020 г.г.) была проведена экспериментальная работа, подведены итоги, сделан анализ полученных результатов, а также их внедрение в практическую деятельность предприятия.

На третьем этапе (2020-2021 г.г.) проанализированы, обобщены и описаны результаты, уточнены выводы исследовательской работы, оформлены результаты диссертационного исследования.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении технологий отбора персонала, их классификация на традиционные и современные, определение места технологий отбора персонала в общей системе управления персоналом предприятия.

Практическая значимость заключается в разработке ключевых рекомендаций по совершенствованию технологий отбора персонала предприятия.

Работа имеет практическую ценность, поскольку:

– собран и обобщен материал российских и зарубежных авторов по данной теме;

– предлагаются типовые методы исследования данной проблемы, отличающиеся своей универсальностью (подходит для любой отрасли, любого региона и предприятия любой формы собственности);

– предлагаются практические рекомендации по использованию результатов исследований в конкретной работе организации.

База исследования: ИП Татаржинский А. К.

Юридический адрес: ИП Татаржинский: 457100, Челябинская обл, г Троицк.

Зарегистрировано: в Регистрационной палате г. Троицка (Свидетельство о регистрации № 084046017001 от 29 декабря 2012 г.); Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 15 по Челябинской области.

Структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, основной части, заключения, списка использованной литературы, приложения.

В первой главе раскрываются теоретические аспекты проблемы технологий отбора персонала предприятия.

Во второй главе анализируются технологии отбора персонала в ИП Татаржинский.

В третьей главе представлены рекомендации по совершенствованию технологий отбора персонала в ИП Татаржинский.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и сущность отбора персонала на предприятии

В настоящее время одним из актуальных вопросов для каждой организации является повышение кадрового потенциала. Создание эффективной системы управления персоналом становится приоритетной задачей, направленной на удовлетворение кадровых потребностей компании: как в количественном, так и в качественном отношении.

Персонал компании зачастую рассматривается как капитал, персонифицированный в менеджерах по персоналу, специалистах по кадрам. Эффективность любой компании обусловлена качеством работы ее сотрудников, в котором важную роль играет их профессионализм. Уровень профессионализма может рассматриваться как совокупность личностных и коллективных знаний сотрудников, интеллектуального потенциала организации.

Следовательно, для развития интеллектуального потенциала необходимы постоянные и значительные инвестиции в развитие персонала организации.

Одним из ключевых компонентов кадровой системы является политика предприятия по отбору персонала, так как она играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала производится с учетом оценки потенциала, индивидуальных характеристик, возраста работника, производственного стажа, квалификации и основывается на следующих принципах:

1. Соответствия (соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей).
2. Перспективности (учет таких условий, как определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы, возможности изменения профессии или специальности, состояния здоровья и т.д.).
3. Сменяемости (лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, т.е. изменения места работников в системе разделения труда, а также смена места приложения труда работником в рамках организации)

Формирование интегрированной системы поиска и отбора персонала имеет долгую и сложную историю. Весь период становления системы подбора кадров можно условно разделить на три основные этапа:

- 1 Донаучный;
- 2 Классический;
- 3 Современный.

Донаучный этап

Донаучный этап начинается еще 4-5 тысяч лет назад в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке (Шумера, Египет, Аркада).

Например, в Египте существовала школа чиновников, которая готовила элитную касту государственных служащих. В этой школе был строгий, целенаправленный отбор по многим критериям. Психические способности, физическое развитие, уровень культуры и многое другое влияли на поступление в эту школу.

К началу нашей эры, очень сильная школа отбора сформировалась в Древнем Китае. Конфуций и его преемники создали целую философию отбора чиновников и представителей дворянских сословий. Основой для выбора чиновника на службу была не принадлежность к богатой и знатной семье, а личные заслуги, качество ума и интеллекта.

Наивысшие достижения донаучного этапа относятся к периоду рассвета Древней Греции. В это время профессионализм ремесленников, моряков и воинов достиг небывалых высот. Поэтому требования к профессиональному отбору стали гораздо более жесткими и сложными. Во многом этому способствовали работы древнегреческих мыслителей (Аристотеля, Платона и др.), которые впервые в истории попытались систематизировать критерии и качества, необходимые для того или иного вида деятельности.

В средние века также было много примеров использования различных методов поиска и подбора персонала, но все это были лишь попытки создать целостную систему отбора персонала. В донаучный период формировались отдельные элементы, части этой системы, но более или менее полную целостности она обрела позже.

Классический этап

Начало классическому этапу положила великая индустриальная революция XVIII-XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Замена малопроизводительного ручного труда силой пара и машин привела к изменению условий труда, социальных форм разделения труда и т. д.

Сотрудник нового типа, начальник, менеджер, который теперь не обязательно является владельцем, как это было в прошлом, становится мощным посредником в новой производственной системе. При всех этих изменениях разрыв между рабочими и собственниками, собственниками увеличивается. Возникла острая необходимость в отдельной структуре организации, которая могла бы стать связующим звеном между

противоборствующими сторонами. И вскоре появились такие структуры (отделы, службы), предназначенные для решения кадровых вопросов.

Точной даты возникновения первого департамента не зафиксировано, но к концу XIX – началу XX века крупные предприятия уже имели в своей структуре специальные кадровые службы.

Первые администраторы по персоналу именовались секретарями социального обеспечения. Их функция заключалась в посредничестве между администрацией и рабочим; другими словами, они должны были говорить с рабочими на понятном им языке, а затем давать рекомендации менеджерам, что делать, чтобы добиться от рабочих наилучших результатов. Кадровая проблема на тот момент решалась просто: лучших сотрудников просто переманивали из другой компании обещаниями денег и всевозможными льготами.

Первым, кто решил научно обосновать проблему отбора кадров, были американский ученый Парсонс и известный немецкий психолог Мюнстерберг.

Но кардинальные изменения в системе отбора персонала стали возможны только к 20-м годам XX века. В эти годы широкое распространение получило учение Тейлора о научной организации труда.

В кадровой политике Тейлора особое внимание было уделено созданию специальной системы поиска и отбора персонала, а также оценки руководителя, соответственно должности. Наиболее развитые державы (США, Германия, Франция и др.) Использовали систему Тейлора, а также активно разрабатывали собственные системы отбора персонала.

Во многих американских компаниях были сформированы «отделы установки персонала», целями которых были привлечение рабочей силы, отбор, первоначальная установка, продвижение по службе, образование и обучение, здоровье рабочих, безопасность и санитария, улучшение жизни, методы изучения персонала.

Немецкое правительство повсеместно привлекало психологов к приему на работу в армию и на предприятия. В начале 1920-х годов в Германии был проведен глобальный опрос руководителей фирм. Цель опроса - выявить критерии подробного описания конкретных профессий.

Чтобы облегчить и систематизировать ответы, полученные от руководителей и рабочих компаний, Институт Прикладной Психологии в Берлине разработал анкету, содержащую 151 вопрос. На основе тысяч ответов на эти вопросы представителям разных профессий удалось создать ряд «профессиональных психограмм» (например: машинист, наборщик, водитель автомобиля, делопроизводитель, телефонист и т.д.) в виде собрания карточек (картотеки) в алфавитном порядке профессий.

Россия также активно использовала открытия психотехники. Большинство промышленных предприятий стали использовать методы работы с персоналом, разработанные в недрах одной из девяти лабораторий ЦИТА.

Современный этап

Переломным моментом в работе кадровых служб (перенос опыта отбора кадров из промышленности во все сферы экономики) можно считать создание в конце 1950-х - начале 1960-х годов «теории качеств» (первоначально разработанной для менеджеров).

Представители этого направления пошли по пути поиска необходимых для лидера личностных качеств, таких как «энергия», «воля», «решительность», «работоспособность» и т. д. В разных исследованиях отмечалось множество необходимых качеств, с точки зрения исследователей, для успешного выполнения управленческих функций. Среди них были: способность предвидеть, быстрая реакция, выносливость, терпение, умение привлекать внимание, такт, но прежде всего энергия, интеллект и характер.

Самой слабой и уязвимой стороной новой концепции была ее основная идея, согласно которой у руководителя должны быть все достоинства и никаких пороков. К. Бирд, обобщая 20 исследований, выделил 79 качеств,

необходимых лидеру. В те годы исследования по этой теме развивались довольно быстро и часто доходили до абсурда, когда результаты одних исследований противоречили результатам других.

По словам Олпорта, из 17 тысяч определений, которые использовались в английском языке для описания человека, почти каждое можно использовать для характеристики лидера.

Несколькими годами позже С. Джиб пришел к выводу, что многочисленные исследования симптомо-комплексов лидерства непоследовательны из-за того, что разные ситуации требуют проявления различных, часто противоположных качеств от человека, призванного управлять. Ошибкой также считалось то, что эти списки представляли собой набор прилагательных или существительных, которые фактически заменяли желаемые качества. Чем длиннее казался список, тем менее надежным был окончательный результат оценки. Кроме того, отсутствовала процедура перевода первичных оценок в стандартизованные статистические.

«Теория качеств» была первой попыткой решить проблему индивидуальных различий людей с целью отбора их для управленческой работы. Он носил утопический характер, а также не имел возможности служить базой для профессионального отбора менеджеров. Несмотря на это, концепция стала отправной точкой для создания последующих, гораздо более эффективных систем отбора персонала.

В Советской России в 60-е годы нашего века также начался новый виток формирования систем кадровой политики. Этот процесс связан с возникновением и быстрым ростом заводской (прикладной) социологии. Его создали в основном академические социологи. Во всяком случае, так было на первом этапе.

Изначально заводская социология приобрела статус в службе социального развития крупных предприятий, где бок о бок работали социологи, психологи и экономисты. Позже появились службы (бюро, секторы, отделы и лаборатории) для отраслей, регионов и городов.

Расцвет прикладной социологии и психологии труда пришелся на 70-е - начало 80-х годов. К этому времени существовали самостоятельные школы и направления, в ряде отраслей (Минэлектропром, Минрадиопром, Минпромсвязь, Минсудпром) существовала разветвленная система заводских услуг.

К концу 80-х из-за глобальной реформы российского общества фабричные услуги стали исчезать. Их функции в сфере отбора персонала перешли к новым отделам кадров и кадровым агентствам.

В наше время значительная часть современных и эффективных систем поиска и отбора (оценка, аттестация) персонала разработана, а также используется специализированными фирмами: кадровыми центрами и рекрутинговыми агентствами (причем не только для России, но и для всего мира).

Отбор персонала - это ряд мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией с целью выявления из списка претендентов человека или лиц, наиболее подходящих для вакантной работы.

Решение о приеме на работу, по оценкам экспертов, является не только значительным действием, но и имеет далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы и общество в целом, и отдельные предприятия, и конкретные индивиды.

Влияние работы на людей велико. Это не только степень их финансового благополучия, но и их социальный статус, отношения и удовлетворенность жизнью в целом. Стремясь к гармоничному балансу человеческих возможностей и требований предприятия, рыночное общество, с одной стороны, исходит из соображений: насколько процедура отбора не может обеспечить такое соответствие, насколько страдает производительность.

С другой стороны, общество обеспокоено тем, что на любом уровне владения профессиональными знаниями и навыками кандидаты с «не тем»

полом, «не тем» возрастом и «не той» расой или национальностью чаще всего могут быть «неквалифицированными» при приеме на работу.

В связи с этим на отбор персонала влияют, прежде всего, факторы внешнего окружения. К ним относятся государственное законодательство, регламентирующее защиту граждан от дискриминации при приеме на работу; влияние рынков труда, поскольку процессы отбора различаются в зависимости от их емкости и характеристик: при большом количестве соискателей организация-работодатель предъявляет к ним более высокие и разнообразные требования.

Вероятность принятия неправильного решения, по мнению специалистов, уменьшается пропорционально количеству претендентов, имеющих «высокую» квалификацию. Высокие требования, в свою очередь, сокращают количество потенциальных кандидатов, тем самым снижая затраты организации на процедуру отбора. Отсутствие на рынке сотрудников необходимых профессий означает небольшое количество претендентов на вакантные должности и приводит к низким квалификационным требованиям.

При поиске и отборе персонала важно придерживаться нескольких принципов, которые позволят не только отбирать лучших кандидатов на замену существующих позиций, но и будут способствовать максимально легкому их вхождению в организацию и быстрому доступу к уровню показателей эффективности соответствовать установленным требованиям.

В различных источниках существует довольно большое количество принципов оптимального отбора персонала компании. Вот некоторые из них:

1. Невозможность эффективного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности. Из этого исходит необходимость, во-первых, определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию и формирования личностных требований к нему, во-вторых, выявления того способа поведения и действия кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикомандировать.

2. Отбор кандидатов не всегда должен соответствовать относительно строгим требованиям, предъявляемым к вакантной должности. Из этого следует, что на практике более подходящий соискатель не всегда является абсолютной копией желаемого портрета, сформированного предприятием, по этой причине отбор следует проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик. Многие должности описываются «усредненными требованиями» и поэтому предполагают «только сотрудников со средними способностями».

3. Необходимость избегать сознательных и бессознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, таких как протекции или предубеждений.

Бессознательные предубеждения по отношению к кандидату чаще всего являются результатом так называемых «перенесенных заблуждений» оценщика. К ним относятся

1) «эффект раздутой двери», который основывается на том, что оценщик склонен к переоценке ярко выраженных особенностей нанимаемого;

2) «эхо прошедшего», возникающее вследствие того, что оценщик проецирует определенные позитивные или негативные воспоминания о знакомом человеке (схожие фамилия или имя, выговор и др.) на нанимаемого, и в соответствии с ними выносит ему оценку;

3) образование типичных ошибочных мнений и толкований, согласно которым, единичные физиогномические особенности (например, высокий или низкий лоб) расцениваются как гарантированные признаки определенных способностей или свойств характера.

Любой из этих видов заблуждений может привести к авансированной симпатии или антипатии по отношению к претенденту и этим фальсифицировать объективный отбор кандидатов.

4. Необходимость учитывать не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как они впишутся в культурную и

социальную структуру организации. Организация потеряет больше, чем найдет, если наймет квалифицированного кандидата, который не сможет установить хорошие отношения с коллегами, клиентами и руководителями.

Следуя первому принципу, нанимающая организация придерживается выбора профиля требований к будущему сотруднику, который разрабатывается в службе управления персоналом. Профиль требований формируется с использованием таких критериев отбора, как: профессиональные (образование и опыт); физические (физическая природа кандидата); психические (умение концентрироваться, надежность и др.); социально-психологические критерии (обозначают требования к «межличностному поведению» и социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье).

Формируя профиль пригодности или «идеальный портрет» потенциального сотрудника, критерии отбора дают «старт» началу селективного процесса. Со временем они могут меняться для одной или нескольких позиций, что отражается в дальнейшей процедуре отбора.

Координируя свои действия со 2-м и 3-м принципами, служба управления персоналом продумывает, формирует, а также реализует механизм или технологию отбора соискателей на вакантные должности.

В центре отбора персонала - желание работодателя определить пригодность возможного будущего сотрудника. В принципе, пригодность очевидна, если существует достаточное соответствие между требованиями работы и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом. С помощью элементов диагностики пригодности специалисты по персоналу должны определить, действительно ли рассматриваемое соответствие может быть истолковано как необходимое.

Для реализации этой процедуры большинство работодателей используют пошаговую систему отбора. Проводят 1 или 2 предварительных отбора, а затем один последний, используя различные методы - от аналитических до медицинских и психологических. Руководствуясь

собственными соображениями при выборе, любая организация использует либо полный набор методов отбора, либо некоторые из них.

В зависимости от видов вакансий методы отбора кандидатов будут отличаться даже в одной отдельной организации. Однако формирование философии отбора может помочь организации поддержать и укрепить общую стратегию бизнеса и желаемые будущие направления его развития.

В литературе чаще других рассматриваются три основных концепции отбора персонала:

- 1) найм для соответствия или поиск «новой крови»;
- 2) найм для текущей работы или долгосрочной организационной карьеры;
- 3) найм подготовленных или найм подготавливаемых.

В случае, если при приеме участвуют кандидаты, которые наиболее подходят для социализации в рамках существующей организации и чей опыт и ценности связаны с фактическими действиями организации, говорят о философии «соответствия». Предпочтение «новой крови» отдается, если есть явная потребность в изменениях в компании, которые вызваны экономическими спадами, решениями о выпуске новых продуктов, политикой следования новой линии обслуживания, резкими изменениями в условиях маркетинга или конкурентной борьбой.

Однако, демонстрируя позитивность подхода, специалисты склонны считать, что «новая кровь» не всегда является единственно возможным и эффективным методом даже в этих случаях. Во-первых, потому что с помощью существующих методов отбора, тестирования, собеседований и прочего довольно сложно определить, что вы ищете в кандидате. Во-вторых, вероятность достижения предприятием желаемой цели не прогнозируется как стопроцентная.

Идеология приема на работу «текущая работа или долгосрочная карьера» фокусируется на сиюминутных требованиях в работе или на потенциальной приспособляемости сотрудника к изменениям в компании, его профессиональной гибкости. Любая компания смотрит на этот вопрос по-

своему. Чаще всего к клеркам и производственным работникам подходят с позиций «сиюминутных требований», к менеджерам и специалистам - «приспособляемости к изменениям».

Стремительные перемены во внешних обстоятельствах ведут к потребности принимать во внимание профессиональную гибкость сотрудников всех иерархических уровней, требуют от них умения включаться в различные рабочие программы внутри организации и тем самым «продвигать» себя профессионально. Именно поэтому главным фактором при найме является умение будущего работника адаптироваться ко всему новому. Однако эксперты фиксируют ряд проблем:

1) подтвердить уверенность предприятия в том, что поиск нового пополнения должен осуществляться именно с этих позиций, могут эксперты-профессионалы специальных оценочных центров, однако цены за их услуги чаще всего недоступны для нанимателей с финансово низким уровнем;

2) сам поиск и отбор кандидатов с полифункциональными характеристиками и умением быстро реагировать на новую ситуацию, достаточно сложен;

3) увлечение подобной стратегией для вновь принимаемых сотрудников может снизить трудовую мотивацию уже нанятого квалифицированного персонала, поскольку способный к полифункциональной деятельности «новичок», как правило, осведомлен о высокой цене своей рабочей силы и требует ее при найме. Получение им рабочего места означает, таким образом, более высокую оценку предполагаемого вклада новых сотрудников по сравнению с вкладом «старых».

Рассматривая данную философию, напрашивается заключение о том, что методы отбора сотрудников на предприятие должны стремиться к компромиссу: с целью результативного функционирования предприятия необходимо набирать работников обоих типов, одни из которых будут задействованы на выполнении жестких, не требующих «разнообразия

функций» заданий, другие — привлекаться к работам, которые требуют способности к маневрированию.

Дилемма «подготовленные или подготавливаемые» анализируется с нескольких сторон. С экономической точки зрения — в целях уменьшения затрат на обучение и подготовку – обоснованно выбирать из представленных кандидатур уже подготовленных. Но зачастую работодатели убирают экономические предпочтения и, руководствуясь другими, включают в новое пополнение неподготовленных, или подготавливаемых работников. Первая причина состоит в том, что «учить плавать легче, чем переучивать». Вторая объясняется сомнением нанимателей к подготавливаемым на стороне кадров, что не формирует у работников навыков приспособления к изменениям, которые происходят в данной организации.

При демонстрации претендентом существующей базовой подготовки работодатель имеет возможность выявить перспективы его профессионального развития для того, чтобы определить – сколько понадобится в него вложить, для обучения на работе, и стоит ли он того. Только после этого управляющий имеет возможность решить, что наиболее рентабельно для предприятия на данном этапе: взять на обучение и получить в итоге сотрудника, который приспособлен к данной организационной культуре и профессиональной деятельности, или выбрать уже «готового» кандидата.

Тем не менее, какую бы концепцию отбора кадров не предпочла бы организация, главная задача – как можно более рационально и результативно пополнить ряды своих служащих.

1.2 Организация отбора персонала на предприятии: международный и российский опыт

Классическая процедура отбора, которая используется наиболее крупными фирмами, включает 6 ступеней.

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Эта работа ведется по-разному в различных фирмах. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы претенденты приходили в отдел кадров или на место работы. В этих случаях беседу проводит специалист по персоналу или линейный менеджер.

При этом выясняются наиболее общие данные о кандидате (образование, внешний вид, определяющие личностные качества). После этого успешные заявители направляются на следующую ступень отбора.

Диалог может происходить и по телефону, в случае если приезд кандидата затруднен (например, человек живет в другом городе). В таком случае, беседу предваряет, как правило, полученное фирмой заявление о желании работать здесь и письмо.

Письма, посылаемые вместе с заявлением о работе, должны быть напечатаны на качественной бумаге, быть не длиннее одной страницы и включать следующие пункты (в порядке убывающей важности):

- какую должность Вы хотели бы занимать;
- Ваши специфические цели работы на данном месте;
- конечные цели Вашей карьеры;
- причина, по которой Вы ищете работу;
- указание на то, что Вам хорошо известно - то место, куда Вы желаете быть направлены.

Более значимыми пунктами, на которые кадровики, как правило, обращают внимание, бывают: адрес, профилирующая дисциплина в колледже, цель поступления на работу, ближайшая возможная дата выхода на работу, время нахождения на предыдущих местах работы, оконченные курсы, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, желаемая зарплата, оценки колледжа или университета, военная служба.

Ступень 2. Анализ документов или этап бесконтактного общения состоит в исследовании пакета документов менеджером по персоналу и профессиональными экспертами. От нанимаемого требуются письмо-

заявление в объеме не менее 15 строк, написанное от руки, автобиография, свидетельство об образовании и квалификации, анкета, рекомендательные письма с прошлого места работы или учебы, фотографии в анфас и профиль, как правило, цветные.

С биографией, заявлением и анкетой, помимо менеджеров, работают графологи, дающие экспертное заключение по устремлениям претендента, степени его самообладания, инициативности, уравновешенности и т. п. Фотографии изучаются физиогномистами с помощью специальных таблиц, содержащих 198 отдельных признаков.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и запрашиваться должна та информация, которая определяет производительность будущей работы претендента. Сведения могут относиться к прошлой работе, складу ума, чтобы на этой основе было возможно провести психологическую оценку претендента.

Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, в том числе и отказ в ответе; пронумерованные пункты должны вытекать один из другого.

Могут быть заданы вопросы о мнении претендента по поводу какой-либо ситуации, например: «Что Вы думаете о переводе в другой город, если Вы служащий нашей компании?» Вариантами ответов могут быть:

- 1) «С удовольствием переведусь»;
- 2) «Не прочь попробовать»;
- 3) «Соглашусь на перевод»;
- 4) «Откажусь от перевода».

Другой разновидностью анкет по биографическим данным является «сравнительный бланк заявлений», используемый в США для прогноза результативности и количества увольнений.

В таблице 1 приведен образец анкеты, используемой в Германии.

Таблица 1 – Личная анкета

1. Имя, фамилия.	ФОТО
У женщин – девичья фамилия:	Дата рождения:
Место жительства:	Место рождения:
Улица:	Исповедуемая религия:
Номер дома, телефон:	Семейное положение:
2. Супруга (супруг).	
Фамилия:	
У женщин – девичья фамилия:	
3. Дети.	
Фамилия:	Место рождения:
Дата рождения:	Улица, номер дома:

4. Родители (только для несовершеннолетних)

Таблица 2 – Анкета родственных связей

Фамилия	Нынешнее место жительства	Улица, номер доома
Отец / Мать		

5. Состояние здоровья.

Есть ли у Вас заболевания или их последствия, которые могут повлиять на Вашу деятельность? Вы инвалид войны?

Вы пострадавший от несчастного случая? У Вас физический недостаток?

Признаны трудоспособным?

Последнее заключение о трудоспособности: Вы беременны?

6. Военная служба.

Вы отбывали срок службы? Ожидается повестка в армию? Предполагаемый срок службы? Предполагаемый срок военных сборов?

Судимости, незаконченные судебные процессы?

7. Школьное образование.

Таблица 3 – Анкета о школьном образовании

Тип школы	Название школы	Окончание (завершение) классов, год окончания/ тип
-----------	----------------	--

8. Профессиональное образование.

Таблица 4 – Анкета об профессиональном образовании

Тип учебного заведения	Место	Специальность	С-до
Выпускные закл. экзамены	Дата	Специальность	Общая оценка
Занятия научной деятельностью	Дата	Специальность	Общая оценка
Тема дипломной работы:			
Тема диссертации:			
Академическое звание:			
Профилирующие предметы:			
Второстепенные предметы:			

9. Профессиональное повышение

Таблица 5 – Анкета о профессиональном повышении

Тип (вид) учебного курса по квалификации	Организатор	Специальность (устроитель)	С-до	Завершение в качестве
--	-------------	----------------------------	------	-----------------------

10. Бывшая профессиональная деятельность, включая самостоятельную (индивидуальную деятельность), деятельность лица, работающего без вознаграждения, практиканта и т. д., время, в течение которого был безработным и время службы в армии.

Таблица 6 – Анкета о профессиональной деятельности

С-до	Работодатель	Место	Занят в качестве	Последний суммарный доход в месяц
------	--------------	-------	------------------	-----------------------------------

11. Специальные профессиональные знания и опыт.

Таблица 7.1 – Анкета о специальных профессиональных знаниях и опыте

Знание языков получено через:	Языки:		
школьное обучение:	с... до...	с... до...	с... до...
языковой институт:	с... до...	с... до...	с... до...
высшую школу (университет):	с... до...	с... до...	с... до...
пребывание за рубежом:	с... до...	с... до...	с... до...

На каком языке Вы в состоянии:

Таблица 7.2 – Анкета о специальных профессиональных знаниях и опыте

читать	вести корреспонденцию	Переводить со словарем	Разговаривать	переводить

12.. Знание компьютеров и систем электронной обработки данных.

Если да, то, каких?

13.Стенография.

Какой почерк (шрифт)... ..минут

14.Умение печатать: скорость (мин.)

15.Прочие знания.

16.Изобретения, открытия.

Напечатанные (изданные) труды

Патенты (авторские права)

Еще не зарегистрированные изобретения

17.Последний заработок за месяц (общий):

18.Бывшие ранее прочие доходы (вознаграждения, премии, 13-я зарплата и т. д.).

19.Обременены ли Вы долгосрочными обязательствами, дол_или_ или

описью имущества?

20. Были ли Вы уже заняты на нашем предприятии? (Работали ли у нас Вы раньше).

21. Нанимались ли Вы к нам раньше?

22. Работают ли у нас члены Вашей семьи или родственники (если да, напишите, пожалуйста, их имена).

Я осознаю (признаю), что предоставление заведомо неправильных данных или умолчание существенных фактов, дает предприятию право увольнять без соблюдения сроков расторжения договора.

Место, дата Подпись

Ступень 3. Беседа по найму. Различают беседы формализованные (строго по схеме), слабоформализованные и неформализованные. В процессе каждой из них происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Цель любого вида беседы одна – знакомство с кандидатом. Однако эти 3 вида беседы существенно отличаются по подходам.

В ходе беседы первого типа, проводящий ее не отклоняется от уже имеющегося у него стандартного перечня вопросов и отмечает ответы заявителя на специальном бланке. Такого рода подход не дает возможности получить довольно обширного представления о заявителе, т. к. не позволяет приспособить ход беседы к ответам претендента.

Ниже приводится макет бланка для беседы на должность менеджера:

1. Рейтинг (оценка).
2. Комментарии (при принятии решения о рейтинге учитываются не только профессиональные данные, знания и умения претендента, но также его стабильность, трудолюбие, упорство, умение общаться, уверенность в себе, лидерские качества, взрослость, причины подачи заявления на эту работу, домашняя ситуация и здоровье).

3. Беседу проводил

На вакантную должность

1. Фамилия, имя, отчество, дата рождения.

2. Номер телефона, адрес как долго там проживаете.
3. Служили в Вооруженных силах? Если да, то род войск и даты службы.
4. Попадали ли во время службы в госпиталь? Если не служили, то почему?
5. Какой у Вас сейчас источник доходов?
6. Работаете ли Вы сейчас? Если да, то, как скоро сможете уволиться и приступить к работе у нас? Какие отношения с фирмой, где работаете?
7. Почему Вы хотите занять данное вакантное место? Какова основная причина – престиж, безопасность, заработок или другая?
8. Опыт работы. В первую очередь записывается последнее место работы и т. д. После учебы каждый месяц должен быть чем-то оправдан.
9. А теперь более подробно о последнем или настоящем месте работы.

Компания

Город

Время работы (с... по ...)

10. Как Вы устроились на работу? Кого Вы там знали?
 11. Сущность работы в начале? Какую зарплату Вам платили?
 12. Как менялась работа со временем?
 13. Чем Вы занимались на работе в момент увольнения? Какую ответственность несли? Какая зарплата?
 14. Кто был начальник? Его должность? Что он собой представляет? Как с ним складывались отношения? Сколь пристально он наблюдал за Вами? Какую власть Вы имели (имеете)?
 15. Сколько человек было под Вашим началом? Чем они занимались? (попытаться выяснить, лидер ли заявитель)
 16. Участвовали ли Вы в формировании политики?
 17. В какой мере Вы могли использовать свою инициативу?
- Искали ли ответственности?

При проведении беседы **второго** типа имеются основные вопросы. Однако могут задаваться и дополнительные. Этот метод допускает большую

гибкость, чем первый, но требует и большей квалификации от кадровика. Хотя для этих бесед и нет специальных макетов, и они проводятся достаточно творчески, все же кадровикам рекомендуется определенный перечень вопросов, которые обычно задаются кандидатам:

1. Почему Вы обратились о приеме на работу именно к нам? Чем Вас привлекла наша фирма? Что Вы знаете о ней?
2. Что Вы знаете об этой работе? В каково рода работе Вы больше заинтересованы?
3. Почему Вы выбрали именно эту карьеру? Как Вы планируете на будущее свою карьеру?
4. Что бы Вы стали делать, если... (описание критической ситуации на рабочем месте)?
5. Как бы Вы могли описать себя?
6. Что Вы хотите рассказать о себе? О Вашей семье?
7. Каковы Ваши главные сильные стороны?
8. Каковы Ваши основные слабости?
9. Какую работу Вы больше всего любите делать?
2. Каковы Ваши интересы вне работы? Как Вы проводите свободное время?
11. Какую работу Вы не любите делать больше всего?
12. Что бы Вы хотели изменить в своем прошлом?
13. Какие предметы в школе Вам нравились больше всего и меньше всего? А в ВУЗе? Почему?
14. Считаете ли Вы, что получили хорошую подготовку общего характера?
15. Какие особенности в Вашей подготовке позволяют Вам думать, что Вы добьетесь успеха в избранной Вами сфере деятельности?
16. Какого рода общественной деятельностью Вы занимались в ВУЗе? После ВУЗа? Почему?
17. Что Вам нравилось больше всего и меньше всего на прежней работе?

18.Что Вы можете рассказать о Ваших руководителях на прежнем месте работы? О Вашей прежней работе?

19.Почему Вы уволились с прежней работы?

20.Каковы Ваши цели в жизни? Как Вы планируете их достичь?

21.На какое жалование Вы рассчитываете?

22. Чем Вы надеетесь заниматься через 5 (10,15) лет?

При проведении беседы по **третьему** типу у интервьюера нет заранее подготовленных вопросов. Разговор ведется в свободной форме, в зависимости от ситуации и характера заявителя.

Тем не менее, имеются определенные рекомендации по проведению собеседования по третьему типу.

Сюда входит запрещение комментариев по поводу пола кандидата, если это не связано с выполнением работы. Недопустимо задавать вопросы, связанные с расовой принадлежностью (о цвете кожи, глаз, волос и т. д.); увечьями (как он получил их, и насколько они серьезны); семейным положением и количеством детей (это выясняется лишь после приема); ростом и весом; пригодностью к воинской службе; интересоваться родом войск, в которых служил кандидат; жилищными условиями; судимостью. Запрещается требовать рекомендации религиозных организаций.

Кроме того, есть перечень вопросов, которые должны задаваться с большой осторожностью: о месте рождения, пользовании псевдонимом или вторым именем, о религиозных убеждениях, гражданстве, членстве в клубах, обществах, номере карточки социальной защиты.

В целом же диалог ведется достаточно свободно. Здесь необходимо вызвать кандидата на откровенность и прислушаться к его словам.

Менеджеры по персоналу сравнивают эту ситуацию с рыбной ловлей: Вы бросаете крючок с наживкой и ждете клева.

Разговор, обычно, начинается с какого-либо простого вопроса, например: «Господин А., почему Вы думаете, что Вам хотелось бы работать у нас?» или «Что в данной работе Вам нравится больше всего?». Уже после того, как он начнет говорить, следует делать лишь короткие замечания в случаях, когда собеседник отклоняется от темы беседы. Одобрительная улыбка также высказывания вида «Это весьма интересно, продолжайте, пожалуйста» вынуждают кандидата продолжать собственные высказывания до тех пор, пока Вы не составите верного представления о его истинных намерениях.

В Англии для беседы с принимаемыми рабочими чаще всего используется так называемый «план семи пунктов», разработанный и рекомендованный Национальным институтом производственной, психологии.

Он включает:

- 1.Физические характеристики – здоровье, внешность, манеры.
- 2.Образование и опыт.
- 3.Интеллект – способность быстро схватывать суть проблемы.
- 4.Способность к физическому труду, устной речи, счету.
- 5.Интересы – любое хобби, которое может характеризовать личность кандидата.
- 6.Диспозиция – лидерство, чувство ответственности, общительность.
- 7.Личные обстоятельства – как работа будет влиять на личную жизнь и наоборот.

Чаще всего кандидатами на работу задаются кадровикам следующие вопросы:

1. Как оценивается исполнение работы?
2. Как много переводов с одного участка на другой?
3. Какова политика продвижений?
4. Имеет ли предприятие программы по обучению и совершенствованию?
5. Как велика ответственность, которая ложится на новых рабочих?

Примеры?

6. Оказывается ли предпочтение закончившим образование?
7. Какова политика компании в области дополнительного образования?
8. Каков имидж компании в обществе?
9. Каковы социальные гарантии?

Собеседование при приеме на работу делится на три части: вступительную, основную и заключительную.

Вступительной части отводится приблизительно 15% от всего времени для создания атмосферы взаимопонимания. Опрос начинается с темы, интересующей обе стороны. При этом следует всячески подбадривать опрашиваемого, остерегаться негативных оценок и критических замечаний, проявлять дружелюбие и интерес к личности интервьюируемого.

Главная задача основной части – получение данных для оценки качеств, которые требуются для данной должности, и принятия решения. При этом предпочтительно, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал. В заключительной части необходимо подытожить и разъяснить дальнейший ход приема на работу. Не следует завершать собеседование отрицательным решением: о нем соискателя рекомендуется уведомить позже.

В ходе беседы менеджеру по персоналу нужно определить:

- достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;
- желает ли он выполнять ее при существующих условиях;
- является ли этот кандидат самым подходящим из всех остальных.

При недостаточной квалификации кадровика диалог может оказаться непродуктивным или повлечь за собой судебное разбирательство.

Студенты зачастую встречаются с вербовщиками, единственным вопросом которых, кроме открывающих и закрывающих беседу шуток, является следующий: «Расскажите мне о себе?».

Главная задача беседы – отбор наиболее подходящих для фирмы работников. Но это не единственная цель. Есть еще одна – реклама. Необходимо внушить собеседнику значимость Вашей компании.

К слову, данное требование предъявляется к работникам службы персонала на всех ступенях подбора и отбора персонала, начиная с того момента, когда человек впервые приходит организацию. Уже на этой стадии встречи необходимо уделить людям должное внимание, чтобы у них создалось положительное впечатление о фирме. Для этого необходимо, чтобы кадровик, который занимается приемом новых сотрудников, владел навыками общения с людьми разных типов. Ему должно доставлять удовольствие контактировать с людьми и оказывать помощь находящимся в затруднении заявителям.

Проведенные социологами опросы менеджеров по персоналу показали, что наиболее частые причины отказа в приеме на работу по итогам собеседования:

1. Плохой внешний вид.
2. Агрессивная манера поведения, комплекс превосходства, властность.

3. Неспособность ясно выражать свои мысли: недостатки речи, плохая дикция, грамматические ошибки.
4. Отсутствие личных планов служебной карьеры и четких целей, пассивность и индифферентность, незрелость.
5. Неуверенность в себе и неуравновешенность, нервозность, неловкость.
6. Чрезмерное внимание к денежному вознаграждению, заинтересованность только в получении материальных благ.
7. Нежелание начинать работу с младших должностей, намерение получить сразу слишком много.
8. Скрытность, уклончивость, увиливание от прямого ответа, неискренность.
9. Бестактность, невежливость.
10. Плохие отзывы об организациях, в которых кандидат работал раньше, и об их руководителях.
11. Непонимание общепринятых правил.

Ступень 4. Тесты для найма. Речь идет о средстве измерения качеств человека, которые необходимы для результативного выполнения работы. Например, для секретаря такими качествами могут быть умение печатать на машинке, стенографировать, требуются и определенные личностные качества сотрудника.

Специалистам по персоналу известна тысяча различных тестов. Вот некоторые из них.

Тесты выполнения отдельных работ. Например, тест на компьютерное программирование для программистов, стандартный тест на вождение для водителей, прослушивание для музыкантов, тесты по машинописи и т. д.

Кандидатов просят проделать определенную работу на механизме, с которым им придется работать в случае получения места, а затем

регистрируется количество и качество результата. Тесты такого рода наиболее достоверны.

Другой вид тестов связан с искусственным созданием обстановки, близкой к реальности. К примеру, вождение машины на тренажере, тесты на психомоторные способности (время принятия решений, ловкость пальцев, скорость движения конечностей и др.), тест на канцелярские способности (проверяется запоминание чисел и имен, что необходимо клерку).

Сюда же относится значительная группа так называемых письменных тестов, применяемых с целью измерения общего уровня умственного развития и способностей. К примеру, тест на способности – шкала Векслера на умственные способности взрослых – состоящий из двух групп заданий.

Первая, словесная, включает вопросы по словарному запасу, общей информированности, арифметике. Вторая группа «действий» состоит из заданий – завершить рисунок, собрать предметы и т. д. Широко используются калифорнийский тест умственной зрелости, тесты, позволяющие измерить различные личностные параметры человека.

Наиболее известны тест Кэттела, выделяющий 16 основных качеств претендента, Миннесотский многопрофильный личностный тест, «семантический дифференциал», служащий для исследования репрезентативности эмоциональных явлений в сознании, тесты по изучению типа нервной деятельности (темперамента), акцентуации характера и др.

Своеобразным тестом на честность является широко используемый прибор, регистрирующий изменения в дыхании, кровяном давлении, пульсе, реакции кожи и фиксирующий эти изменения на бумаге. Речь идет о полиграфе, называемом иногда детектором лжи.

Человеку, к которому подключен полиграф, задают различные вопросы: нейтральные, чтобы выявить его нормальное состояние, затем очень острые, чтобы зарегистрировать ответ, сделанный под давлением.

Вот два образца таких вопросов: «Вас зовут Андрей?», «Вы когда-нибудь воровали?». Изначально полиграф был создан для полицейской работы, но теперь он в большей степени используется для проверки данных. Его применение обходится значительно дешевле других методов проверки. Но для работы с полиграфом нужны грамотные эксперты, кроме того, с его помощью можно проверить не всех людей. Некоторым очень легко скрыть правду, и они обманывают и полиграф, другие, напротив, очень эмоционально реагируют на простые вопросы и выглядят на приборе обманщиками.

На сегодняшний день полиграф вытесняется «компьютерным анализатором голоса». Новый прибор признан намного более эффективным. Ложь он распознает в 98% случаев. Данное устройство измеряет и расшифровывает речевые характеристики, например, микросодрогания голоса. Для получения наиболее точного результата достаточно полчаса (на полиграфе – не менее двух часов).

Наиболее известны так называемые прожективные (или проективные) тесты. Начало они берут из глубины веков, от гаданий на птичьих потрохах, свечах, кофейной гуще и т.д. Вот, например, многие годы используемый, весьма эффективный тест Роршаха.

Просто клякса, раздавленная внутри сложенного пополам листка бумаги. Что Вы здесь видите? Если просто кляксу, плохи Ваши дела, серая Вы личность. Но Вы можете увидеть и другое, например: бабочку, мотоцикл, очертания женского тела, - все что угодно. Исходя из того, что Вы увидели,

психолог расскажет, кто Вы такой. Такие тесты рассчитаны на то, чтобы зацепить и вытащить скрытую установку подсознания. Вам могут предложить дописать рассказ, дорисовать картинку.

Использование тестовых методик при отборе персонала всегда было и остается весьма дискуссионным вопросом, и не только в России. В США, например, в 1960-е годы был период, когда метод тестирования признавался дискриминационным по расовому, половому и социальному признакам, и его использование было небезопасным.

Сегодня тестирование – неотъемлемая часть работы по управлению персоналом. Недавно на территории России был проведен опрос кадровых менеджеров. 20% опрошенных ответили, что периодически пользуются различными психологическими тестами (калифорнийский тест на личностные характеристики, тест Гордона на личностный профиль, тест на социальный интеллект, тест на адаптивность и уживчивость в коллективе и др.); 11% респондентов используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность и т. д.; 18% ответили, что применяются для кандидатов на работу алкогольный и наркотический тесты, являющиеся частью медосмотра и основанные на анализах мочи и крови.

Согласно заявлению анкетированных, ни одна из их компаний не использует тесты на СПИД; 55% менеджеров по персоналу использует тесты, похожие на работу, которую кандидату нужно будет выполнять (вычислительные тесты, печатание на машинке, речевая обработка и канцелярское дело, тесты на силовой подъем, гибкость и т. д.); 22% респондентов пользуются психоанализом для выявления мастерства кандидатов; в 63% организаций данные тестирования держат в строгом

секрете; 21% ответили, что результаты тестовых испытаний были показаны лишь кандидату и инспектору службы персонала; 13% заявили, что не держат тестовые данные в секрете.

В России отечественных тестовых методик практически нет, т. к. они считались идеологически нам чуждыми. Применяются западные технологии, однако в этом имеются некоторые трудности, которые обусловлены не только языковыми различиями, но, главным образом, социокультурными.

Ступень 5. Проверка отзывов и рекомендаций. В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, беспристрастность оценки не может гарантироваться, т. к. многие люди не захотят писать свое реальное мнение о человеке, который может это прочитать.

По этой причине в последнее время больше практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить заявителя по определенному перечню качеств. Еще более распространены телефонные звонки предыдущему руководству, чтобы обменяться мнениями и выяснить какие-то интересующие вопросы.

В России действуют две системы характеристик: письменная и телефонная. И та и другая не отражают истинного положения, особенно письменная характеристика, которая обычно пишется самим работником и затем подписывается руководителем организации.

При проверке биографии анализируется последовательный порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается частота увольнений, возраст кандидата, его профессия, отрасль и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъему или спуску по служебной лестнице.

Считается, что в более ранние годы смена рабочего места имеет другое значение, нежели позднее. По этой причине у молодых кандидатов частые перемены рабочего места должны быть расценены, скорее, положительно, т. к. в основе их мобильность, стремление к лучшей ориентации, гибкость.

У кандидатов постарше смена рабочего места должна быть обсуждена в ходе беседы. Учитывается еще и тот факт, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата. Это относится, прежде всего, к творческим профессиональным группам, для которых опасность «слепоты» в выборе предприятия может быть особенно тяжелой.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Некоторые организации, требуя проведения медосмотра, мотивируют это следующими причинами:

- необходимостью знания физического состояния заявителя в момент найма на случай подачи возможных требований компенсаций из-за ухудшения здоровья;
- необходимостью предотвратить прием переносчиков заразных болезней;
- необходимостью определить, может ли заявитель физически выполнять предлагаемую работу.

Одной из форм медосмотра считается генетический отбор, который предусматривает использование анализов крови и мочи с целью выявления у заявителя особых черт, которые предрасполагают (или наоборот) его к работе с различными химикатами. К примеру, заявитель, у которого повышенная чувствительность организма к токсинам, используемым в производстве, немедленно отсеивается в процессе отбора.

Японские специалисты устанавливают характер человека по группе его крови. По их мнению, обладатели 1 группы – хорошие друзья, второй –

максималисты, часто переживающие стрессовые состояния, обладатели третьей группы – властные и творческие личности.

В последние годы на Западе широко обсуждается совокупность задач, которые связаны с проверкой на предмет употребления наркотиков. Это проблемы как этического и юридического порядка, так и медико-биологического, т. к. достоверных тестов пока не существует, в одной трети случаев результаты их оказываются ложными.

1.3 Традиционные и современные технологии отбора персонала

Компетентный персонал обеспечивает эффективность работы, а эффективность – это уменьшение затрат. Добившись всего этого, компания будет расти во всех направлениях, как в финансовом плане, так и во всех остальных. Независимо от того, идет ли речь о внутреннем или внешнем отборе, для определения степени соответствия кандидатов требованиям, направленным на всестороннюю оценку кандидатов, может быть использован целый ряд различных технологий.

Традиционные технологии:

1. Собеседование. Во время разговора с потенциальным работником можно определить его интеллект, характер, эмоциональную составляющую и многие другие факторы. Работодатель всегда обращает внимание на жестикуляцию, мимику, интонацию, стрессоустойчивость и, несомненно, на профессионализм и жизненные принципы претендента. Исходя из полученной информации об опыте и личных качествах сотрудника, определяют его пригодность для соответствующей вакансии. Даже такая мелочь, как невербальное поведение, может повлиять на решение работодателя.

Собеседования делятся на:

1. Формальные, которые проходят строго в определенной последовательности. Все вопросы, которые планируется задать соискателю, заранее готовятся. Иначе говоря, беседа проходит в форме «вопрос-ответ».

2. Слабоформальные. Здесь работодатель готовит лишь список основных вопросов, касающиеся личности соискателя и его достижений на предыдущих должностях. В ходе разговора могут появиться дополнительные вопросы к собеседнику.

3. Неформальные, не имеющие строгой схемы. Она предполагает вызов собеседника на откровенный разговор. Вся беседа ведется в дружелюбном ключе, нет заранее готовых вопросов, есть только примерные темы для беседы. Поэтому здесь работодателю приходится очень внимательно следить за своим собеседником.

Собеседование начинается с установки контакта между людьми. В большинстве случаев говорить начинает работодатель. Данная часть собеседования не должна занимать более 15% всего времени. В основной части далее говорит сам соискатель, а работодатель внимательно слушает его, при этом подчеркивая все важные для себя моменты.

Заканчивается собеседование рассказом о дальнейших действиях и ходе приема на работу. Важно знать, что отрицательное решение рекомендуется объявить позже. То есть беседа должна завершиться на позитивных тонах.

2. Анкетирование. Технология используется для ознакомления с соискателем в документальной форме. Сюда входят такие стандартные вещи, как фамилия, имя, отчество, адрес, образование и информация прошлого места работы. Кроме простых стандартных анкет, могут использоваться и более сложные, которые предполагают наличие вариантов ответов на вопрос или отказ от ответа. Такие анкеты предполагают выявление уровня эффективности кандидата на предлагаемой должности. При этом большая часть вопросов касается предыдущего места работы. Кроме этого, могут быть включены вопросы, которые описывают различные жизненные ситуации.

Они позволяют выявить реакцию кандидата на предполагаемую ситуацию и прогнозировать его действия.

3. Тестирование. Методология рассматривает вариант получения информации о соискателе путем опроса в письменной форме. На основании результатов тестирования делают вывод о пригодности работника.

Сейчас это скорее вспомогательный инструмент, который помогает получить более подробные характеристики. Стоит отметить, что рекомендуется использовать лишь тесты, которые разрабатывались психологом. Для проведения тестирования не обязательно нужен психолог, но для анализа большинства тестов потребуются специальные знания. Поэтому чаще всего тестирование проводят штатные психологи.

4. Центр оценки. Такой метод считается довольно странным и в то же время весьма занимательным. Общение с сотрудником проходит в игровой форме, сюжет которой имитирует реальную ситуацию на производстве. Претендента просят продемонстрировать свои навыки выступлением перед небольшой публикой. Выступающему лицу следует проанализировать какое-либо явление и принять решение, подкрепив его весомыми аргументами. В завершение работодатели дают оценку претенденту и выносят свой вердикт, исходя из которого будет принято решение о получении рабочего места.

5. Резюме. Здесь соискатель описывает свои качества и профессионализм в более укороченной форме. Претенденты составляют собственные профильные рефераты, внося туда информацию о своих навыках и опыте. Сведения, которые получает работодатель, ограничиваются тем, что претендент сообщает информацию о себе сам.

Среди огромного разнообразия различных тестов нужно выделить те, которые используются чаще. К ним относятся:

1. Тест на выполнение работы. Здесь соискателей просят сделать определенную работу, которая схожа с той, что придется выполнять после приема на должность. Данный тест выявляет умения кандидата в данной области.

2. Письменный тест, который позволяет выявить общий уровень способностей и умственного развития кандидата.

3. Тесты на выявления уровня интеллекта. Такие тесты необходимо выполнить за определенный промежуток времени. В них имеется несколько вариантов ответа, из них только один – верный.

4. Тесты-опросники. Они помогают определить склонности человека к различным видам деятельности. Преимущественно используются для профориентации.

5. Детектор лжи. В России данный тест мало используется, так как не считается достоверным. Ведь многие люди по своей природе достаточно эмоциональны, что может быть расценено детектором как проявление лжи. Другие, наоборот, могут обмануть, а аппарат не заметит этого. Однако он получил широкое распространение за рубежом.

6. Проективный тест направлен на исследование человеческого подсознания. В большинстве случаев используется для выявления скрытых качеств кандидата. Такой тест может провести и проанализировать лишь психолог. Ведь необходимо интерпретировать и общее состояние кандидата при проведении теста, а не только ответ.

Западные методики тестирования все более успешно используются в России. Однако некоторые тесты психологи адаптируют под российский менталитет, который существенно влияет на ответы испытуемых. Если их не адаптировать, то это скажется на результатах. Повышение эффективности отбора и подбора кадров во многом зависит от вида теста и правильной интерпретации результатов.

Сегодня человек, который хочет пойти на собеседование в какую-либо компанию, не представляет, какие испытания ему предстоит пройти для того, чтобы его приняли на работу.

Нетрадиционные технологии отбора персонала включают всевозможные психологические проверки.

Brainteaser-интервью – данная технология используется при отборе персонала, главными качествами которого является креативность и наличие аналитических навыков. Соискателю предлагается решить небольшую задачу на логику, либо менеджер по подбору кадров задает вопрос, который не касается темы разговора. При этом ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Это свидетельствует о его нестандартном мышлении и способности выходить за рамки привычного мышления ради поиска ответа на заданный вопрос. Метод преимущественно используют отечественные представительства зарубежных компаний, для которых очень важны неординарность и оригинальность мышления. По их мнению, люди, которые обладают этими качествами, могут предложить новую инновационную идею для развития компании. Стоит отметить, что данный метод был использован впервые в компании Microsoft.

Физиогномика. Данная технология используется в основном как вспомогательная. Суть метода заключается в изучении черт лица и мимики кандидата. На основе этих данных делается вывод о типе личности, ее способности к анализу и творческие способности. Её рекомендуется использовать лишь при наличии большого опыта практики у исследователя.

Стресс-интервью. Для этого могут быть использованы различные способы, которые «подскажет» фантазия. К примеру, случайно потерявшееся резюме или подпиленная ножка стула, на который предлагается сесть кандидату. Многие, кто прошел через данный метод отбора, отзываются о нем как о самом сложном задании на всем этапе отбора персонала.

Стандартный сценарий стрессового интервью включает в себя:

- а) опоздание на собеседование представителя работодателя на время от получаса и более;
- б) выказывание невнимания к заслугам, степеням, званиям, образованию соискателя: «Ну и что, что вы из МГУ, у нас оттуда даже уборщица»;
- в) потерю резюме кандидата;

г) создание неудобных условий: подпиленная ножка стула, слишком высокий стул, яркий свет в глаза, размещение соискателя в центре круга, по периметру которого сидят представители нанимателя;

д) задавание некорректных вопросов: «А почему вы в свои 28 лет еще не замужем мужчин боитесь или с вами что-то не так?»;

е) неожиданные действия со стороны рекрутера.

Соционика. Метод основан на науке, изучающей процесс переработки информации психикой человека, которая поступает из окружающего пространства. Данная наука утверждает, что имеется всего 16 видов восприятия и обработки информации, которые соответствуют 16 социотипам людей. Согласно этой науке, люди из одного и того же социотипа ведут себя одинаково в одних и тех же условиях. У них совпадают мотивы, которые подталкивают их на принятие определенных решений.

Данные результаты можно получить с помощью тестов, физиогномических исследований и беседы. Стоит отметить, что немаловажное влияние на поведение человека оказывает и его окружение и воспитание. Поэтому однозначно сказать, что имеется полное совпадение поведения у людей из одного социотипа, нельзя. По этому методу результаты имеют лишь 80% точности. Он редко используется при отборе персонала.

Графология. Наименее развитый метод в России. Он не пользуется такой популярностью, как за рубежом. Это связано преимущественно тем, что данный метод не дает гарантий того, что характер и личность человека тесно связана с почерком. Хотя во Франции он считается традиционным. Суть метода заключается в том, что кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а потом подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали. На основе полученных данных дается картина того, какой у кандидата характер.

Изучение отпечатков пальцев. Еще один из нетрадиционных методов отбора сотрудников, который не получил в России должного внимания. Данный метод представляет собой анализ рисунка на пальце, который, как

известно, у каждого уникальный. Он помогает определить характер человека. Кроме этого, есть мнение, что количество завитков свидетельствует о коэффициенте ума человека.

Технологии отбора персонала разнообразны, их эффективность (по оценке специалистов в области управления персоналом) представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Эффективность технологий отбора персонала

Технология	Процедуры для кандидатов извне	Процедуры для кандидатов на повышение
Проверка рекомендаций и послужного списка	97	67
Отбор без беседы	81	70
Тест на качество работы и навыки	75	40
Медицинский осмотр	52	8
Схематическая беседа	47	32
Изучение кандидатур агентством вне предприятия	26	3
Тест на знание специфики работы	22	15
Тест на знание специфики работы	20	10
Тест на умственные способности	11	7
Заполнение бланка заявления	9	4
Тест на личные качества	6	7
Тест на личные качества	6	4
Изучение кандидатур в центре по оценке работников	6	1
Тест на физические способности	3	2
Тест на детекторе лжи (либо письменный тест на честность)		

Соответствие технологии отбора каким-то конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой технология отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

Говоря о подборе персонала, нельзя обойти вниманием вопрос о затратах, которые необходимо учесть в финансовых планах организации. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу.

Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через «отборочное сито» (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации.

С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, «под которых» подбирается кандидат. Это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

Технологии подбора персонала в компаниях представляют собой четкий алгоритм, позволяющий не только отобрать сотрудников, но и выявить отрасли и специальности, нуждающиеся в новых специалистах. Следует отметить, что технологии значительно облегчают составление компетенций в подборе персонала. Придерживаясь определенной технологии руководитель сумеет не только правильно составить заявку на поиск специалиста, но и верно оценить сотрудника.

Принято считать, что наиболее распространенными технологиями подбора персонала считались следующие: анализ резюме; телефонное интервьюирование; анализ анкет; проведение тестов; собеседование и др.

Качественный скачок технология отбора персонала совершила с изменением способа взаимодействия с кандидатами. Компании, для которых актуален точный отбор кандидатов, стали понимать, что ожидания специалистов изменились: теперь они ждут от работодателя простой и эффективной системы найма. Именно поэтому отбор персонала постепенно переводится в область интернет-рекрутмента, социальных платформ и мобильных приложений.

При подборе специалистов используются различные технологии. Рассмотрим наиболее популярные современные технологии отбора персонала.

Рекрутинг персонала (recruiting) – комплекс организационных мероприятий, проводимых рекрутинговым агентством в интересах фирмы-заказчика и заключающихся в формировании и предоставлении заказчику списка отобранных в соответствии с его требованиями кандидатов на

вакантную должность с целью последующего приема на работу с внешнего рынка труда.

В современном рекрутинговом бизнесе существует несколько основных технологий подбора персонала:

1. Аутплейсмент – термин в управлении персоналом, связанный с деятельностью работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников. Основные элементы Аутплейсмента: консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счёт бывшего работодателя; услуга по консультированию и продвижению на рынок труда сокращаемого персонала; услуга по организации процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим способом, форма расторжения трудовых отношений между компанией и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания помощи в трудоустройстве уволенным сотрудникам.

2. Аутсорсинг – это отказ компании от самостоятельного выполнения ряда некритичных для бизнеса функций и передача их стороннему подрядчику, профессионально специализирующемуся на оказании таких услуг. Аутсорсинг персонала – это предоставление возможности найма сотрудников на длительный период в виде услуги, а не набора отдельных работников.

3. Лизинг персонала – управленческая технология, разновидность аутсорсинга, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации.

4. Скрининг - это поверхностный отбор - подход к подбору персонала, заключающийся в «просеивании» кандидатов на должность по формальным признакам резюме из общего потока. Возможные формальные признаки: должность, возраст, пол, опыт работы и др. Мотивация и личностные качества кандидатов при скрининге не исследуются.

5. Хедхантинг – это вид услуг, при котором рекрутинговое агентство, занимающееся поиском и отбором руководителей высшего звена,

«переманивает» специалиста, четко определенного компанией-заказчиком (известны имя, должность, компания). Главные задачи рекрутингового агентства: найти способ завязать отношения с данным кандидатом; понять, чем он неудовлетворен на нынешнем месте работы, его возможные мотивы перехода; создать условия (ситуацию), при которой данный специалист будет готов к предложению; сделать предложение; урегулировать и координировать контакт между кандидатом и работодателем. Вся работа по переходу специалиста совершается в условиях строгой конфиденциальности.

6. Executive search - это вид услуг, при котором рекрутинговое агентство проводит поиск кандидатов среди тех, кто работу не ищет и не собирается искать, занят своей работой и полностью доволен нынешним состоянием, чьи контакты в той или иной степени находятся под контролем нынешнего работодателя. Агентству необходимо вступить в контакт и создать условия, при которых возможны переговоры о переходе в компанию-заказчика. Это трудоемкий и дорогостоящий способ подбора персонала, поэтому применяется для подбора персонала руководящего звена и редких специалистов.

7. Мультиплейсмент (вторичный наем). Во время поиска руководителя высшего уровня рекрутер нередко интервьюирует кандидатов, не полностью соответствующих данной позиции, но которые могут заинтересовать клиента на другой должности. Когда клиент заполняет другую (вторичную) вакансию кандидатом, представленным ему на первую, основную позицию, это и называется вторичный наем (secondary) или мультиплейсмент. Поскольку такие случаи нередки, рекрутер должен до начала поиска ознакомить клиента с условиями оплаты в подобных случаях. Некоторые рекрутеры требуют за вторую (последующие) позиции полную оплату, как и за первую, другие выставляют счет на меньшую сумму, так как время, потраченное на поиск этого второго кандидата, входило в поиск кандидата на первую позицию.

В настоящий момент новыми технологиями, используемыми рекрутинговыми агентствами являются следующие:

1. Just-in-Time Executive Search. Услуги по поиску и отбору управляющих и руководящих сотрудников с гарантированной датой выхода на работу в компанию заказчика. В данном случае агентство принимает на себя обязательства по гарантированному закрытию вакансии к определенному сроку. Агентство в данном случае работает на условиях "эксклюзива", т.к. компания-заказчик не занимается поиском кандидатов самостоятельно и не пользуется услугами других рекрутинговых агентств. Ответственность за своевременное закрытие вакансии ложится на сотрудников рекрутингового агентства.

2. Executive Search & Assessment. Услуги по поиску и отбору управляющих и руководящих сотрудников с оценкой лидерского потенциала предоставляемых кандидатов. До начала работ над вакансией по специальной методике проводится обследование уровня лидерства топ-менеджеров компании-заказчика, что позволяет установить требуемый уровень лидерского потенциала кандидатов. Все кандидаты до представления их заказчику проходят специальное тестирование, что позволяет принимать математически точные кадровые решения.

3. Open Positioning Search. Услуги по поиску кандидатов, соответствующих рамочным требованиям, при открытом их позиционировании — должность, функционал, требования и условия работы, в случае заинтересованности сторон определяются не заранее, а в результате переговоров. На протяжении установленного периода времени руководитель компании-заказчика получает возможность по своему усмотрению встречаться с двумя-тремя кандидатами в месяц, что позволяет изучить рынок и получить возможность сформулировать необходимые требования.

4. Intelligent Search. Услуги по поиску и отбору управляющих и руководящих сотрудников с соблюдением режима повышенной конфиденциальности на всех этапах работы с вакансией. Во избежание огласки заказчику рекомендуется максимально ограничить круг лиц,

допущенных к решению задачи, и проводить собеседования с кандидатами на «нейтральной» территории (клуб, ресторан и т.п.).

На современном этапе рекрутинговой деятельности меняется не только спектр услуг, но и технологии реализации рекрутинга:

1. Внедрение веб-собеседований – проведение собеседования с кандидатами с помощью видео в реальном времени из любой точки мира.

2. Использование Koda.us – это новая социальная сеть, которая позиционируется как «первая платформа, специализирующаяся на социальном рекрутинге, которая ставит процесс установления межличностных отношений в рамках социальных сетей на службу рекрутинга».

Современный рынок диктует свои требования к технологиям оказания услуг:

1. Скорость исполнения заказа. В случае если технология рекрутинга отработана, то время от момента подачи заказчиком заявки до первого собеседования кандидата со специалистами компании редко составляет более одной недели. Часто с постоянными клиентами работа над вакансией начинается до согласования юридических и бухгалтерских нюансов и к моменту заключения договора кандидат уже работает в компании. От скорости может зависеть и цена услуги.

2. Проектный подход. При данном подходе работа над каждой вакансией организуется как отдельный проект. Над каждой заявкой работает одновременно от 4 до 8 человек, каждый из которых выполняет свою роль (эксперт, рекрутер). Данный подход позволяет добиться высокого качества в работе над каждой из вакансий.

3. Специалистов часто раздражают некомпетентные соискатели, которые «просочились» через рекрутеров. Это вполне естественно, ведь рекрутер не может обладать всеми компетенциями специалиста в предметной области, а

те «наводящие» вопросы, которые он задает, не раскрывают полностью компетенции кандидата.

4. Чтобы разрешить подобное противоречие, техническую экспертизу соискателя на соответствие требованиям, выдвигаемым представителями заказчика. Рекрутер не проводит экспертизу самостоятельно. Для этого привлекаются внештатные специалисты - эксперты в предметной области по основным направлениям деятельности: от маркетинга и финансов до внедренцев ERP-систем. Это позволяет свести к минимуму отсеив кандидатов на этапе собеседования с техническими специалистами заказчика и освободить их от выполнения рутинных процедур.

Необходимо выделить такую технологию отбора персонала, как прелиминаринг, которая на рынке России неустанно набирает обороты, в то время как на европейском рынке она давно закрепила в ключевом перечне услуг рекрутинговых агентств и выведена как отдельная задача штатных HR-менеджеров. Preliminaring – это ключевой метод омоложения штата компании-заказчика через привлечение молодых, талантливых и перспективных выпускников ВУЗов, а также студентов старших курсов, как на постоянную работу, так и на условиях временной стажировки.

Применение технологии прелиминаринг позволяет компаниям постоянно привлекать в свои ряды преуспевающих перспективных выпускников лучших учебных заведений России, легко адаптировать их под свои нормы, стандарты работы и социально-психологический климат организации, тем самым обеспечивая себе мощный плацдарм своей будущей успешности.

Вариации сотрудничества при прелиминаринге предусматривает применение следующих технологий:

- 1) презентация компании (ознакомление выпускников с компанией, ее политикой, родом деятельности, местом на рынке, перспективами развития и т.п.);

- 2) рекрутинг молодых специалистов (поиск и отбор наиболее подходящих студентов последних курсов для работы или прохождения производственной практики на предприятии Заказчика);
- 3) конкурсы среди студентов (работа со студентами и организация среди них всевозможных конкурсов для выявления лучших, проверки теоретических знаний и их практической подготовленности, а так же для поиска свежих перспективных идей для развития бизнеса — тесты, анкетирование, бизнеспланы, творческие работы и т.д.);
- 4) Top-list (составление списка лучших студентов определенного факультета целевых ВУЗов; например, Топ-10 выпускников факультета);
- 5) совместные мероприятия (организация проведения совместных мероприятий для непосредственного общения работодателей и студентов – Ярмарка вакансий, День карьеры, Бал выпускников и т.п.).

Система подбора персонала во многих организациях подразумевает применение лишь несколько техник, в результате чего могут возникать проблемы с оперативным и качественным заполнением вакантных позиций. Кроме того, не каждый специалист по работе с кадрами может точно оценить профессионализм и личные качества соискателя и понять, сможет ли выбранный специалист адаптироваться в существующих бизнес-процессах. По этим причинам многие работодатели, стремящиеся сэкономить собственное время и гарантированно получить качественный результат, обращаются в профессиональные кадровые агентства.

Вывод по первой главе

В настоящее время одним из актуальных вопросов для каждой организация является повышение кадрового потенциала. Создание эффективной системы управления персоналом становится приоритетной задачей, направленной на удовлетворение кадровых потребностей компании: как в количественном, так и в качественном отношении. Одним из ключевых

компонентов кадровой системы является политика предприятия по отбору персонала, так как она играет важную роль для достижения миссии и целей организации. Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Принято считать, что наиболее распространенными технологиями подбора персонала считались следующие: анализ резюме; телефонное интервьюирование; анализ анкет; проведение тестов; собеседование и др.

Качественный скачок технология отбора персонала совершила с изменением способа взаимодействия с кандидатами. Компании, для которых актуален точный отбор кандидатов, стали понимать, что ожидания специалистов изменились: теперь они ждут от работодателя простой и эффективной системы найма. Именно поэтому отбор персонала постепенно переводится в область интернет-рекрутмента, социальных платформ и мобильных приложений.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ИП ТАТАРЖИНСКИЙ А.К.

2.1 Характеристика ИП Татаржинский А.К.

Фирма ИП Татаржинский А.К., зарегистрированная 4 февраля 2003 г. Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области.

В своей деятельности ИП Татаржинский А.К. руководствуется Гражданским кодексом РФ, а также Уставом. Предприятие владеет правами юридического лица с момента его государственной регистрации.

Место нахождения и почтовый адрес ИП Татаржинский: 457100, Челябинская обл, г Троицк.

ИП Татаржинский А.К. зарегистрировано:

- в Регистрационной палате г. Троицка (Свидетельство о регистрации № 084046017001 от 29 декабря 2012 г.); Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 15 по Челябинской области.

Назначение ИП Татаржинский А.К. - получение прибыли, а также покупка и реализация предметов одежды.

Основные цели создания ИП Татаржинский А.К.:

- участие в ускоренном насыщении товарного рынка продукцией;
- оказание физическим и юридическим лицам платных услуг;
- извлечение прибыли.

Для достижения указанных целей ИП Татаржинский А.К. осуществляет следующие виды деятельности:

- торгово-закупочная деятельность;
- розничная, оптовая торговля предметами одежды и бельевыми принадлежностями;
- комиссионная торговля;
- осуществление в установленном порядке внешнеэкономической деятельности.

В ИП Татаржинский А.К. осуществляется комплекс мероприятий по структурной перестройке производства и адаптации деятельности в условиях развития рыночных отношений. Значительно увеличен ассортимент предлагаемых дополнительно услуг (раскрой ткани, подгонка по фигуре, утюжка и т.п.).

В 2010 г. ИП Татаржинский А.К. было реализовано продукции на 32 144 700 руб.

Актом, устанавливающим для предприятия структуру управленческого аппарата, штаты и должностные оклады работающих, является штатное расписание.

Должностная инструкция - это правовой акт, издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав и ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.

Должностные инструкции разрабатываются службой управления персоналом организации (менеджером по персоналу). Они в обязательном порядке согласуются с юрисконсультom организации и утверждаются директором компании. Инструкции разрабатываются на все включенные в штатное расписание должности и объявляются сотруднику при заключении трудового договора. Работник должен расписаться в том, что он ознакомлен с должностной инструкцией. Внести в должностную инструкцию изменения можно только на основании приказа директора компании.

Текст должностной инструкции, как правило, состоит из 5 разделов.

Раздел 1. "Общие положения". В нем устанавливаются:

- 1) область деятельности работника (с указанием категории должности, определяемой в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОК 016-94), - руководитель, специалист, технический исполнитель);
- 2) порядок назначения и освобождения от должности, замещения во время его отсутствия;
- 3) квалификационные требования;
- 4) подчиненность работника;
- 5) должностные лица, руководство которыми он осуществляет;

б) перечисление нормативных документов, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

Раздел 2. "Функции". Здесь перечисляются основные направления деятельности работника.

Раздел 3. "Должностные обязанности". Им определяются конкретные виды работ, выполняемые работником.

Раздел 4. "Права". Он определяет закрепленные полномочия, необходимые работнику для выполнения возложенных на него обязанностей.

Раздел 5. "Ответственность". Регламентирует персональную ответственность работника.

К основным разделам должностной инструкции дополнительно может быть введен раздел, регулирующий трудовые взаимоотношения между должностными лицами.

Указанный раздел может устанавливать круг служебных связей, порядок представления отчетов, планов и других документов, периодичность представления отчетной информации и пр.

В то же время такой раздел может и не вводиться, так как порядок взаимодействия сотрудников определяется положением об отделах, службах и т.п., имеющемся в каждой организации.

В каждой должностной инструкции имеются обязательные реквизиты для заполнения.

Во-первых, это наименование организации, которое указывается в соответствии с наименованием в учредительных документах.

Во-вторых, утверждающая запись лица, имеющего на это право (руководителя компании) с наименованием должности, подписи, расшифровки подписи и даты утверждения.

В-третьих, наименование должности, на которую разрабатывается инструкция. Наименование должно соответствовать должности в Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), введенным в действие Постановлением Госстандарта России N 367 с 1 января 1996 г. Должность может не входить в Классификатор в связи с появлением новых профессий, только входящих в обращение (логистик, маклер и т.п.). В этом случае следует указывать специальные нормативные документы, регламентирующие данное положение вещей.

Далее после заполнения вышеперечисленных разделов, составляющих суть должностной инструкции, указывается, что она разработана в соответствии с документом (наименование, номер и дата принятия). Это может быть положение о подразделении или что-то иное. Ниже следует подпись руководителя структурного подразделения (отдела, цеха и т.п.) и ее расшифровка. Далее следует согласующая подпись начальника юридического отдела организации, перед которой стоит подпись: согласовано, наименование должности согласующего лица, его личная подпись, расшифровка и дата согласования.

При приеме на работу с должностной инструкцией должен быть ознакомлен соответствующий сотрудник, о чем проставляется отметка в должностной инструкции, содержащая подпись и расшифровку подписи работника, а также дату ознакомления с инструкцией.

Согласованная и утвержденная инструкция должна быть пронумерована, прошнурована, скреплена печатью организации и должна храниться в соответствии с установленным порядком делопроизводства в отделе кадров организации. На основании должностной инструкции

разрабатывается трудовой контракт с работником. Она является необходимым документом при разрешении конфликтных ситуаций и трудовых споров между работодателем и работником. Должностные инструкции являются практическим инструментом разделения труда персонала организации.

Функциональное разделение труда в ИП Татаржинский А.К. предполагает обособление отдельных функций и выделение работников для их выполнения. С учетом этого признака весь персонал ИП Татаржинский А.К. подразделяется на три категории: управленческий, основной, или оперативный, и вспомогательный.

Управленческий персонал ИП Татаржинский А.К. состоит из работников, обеспечивающих управление производственным и трудовым процессом. Сюда входят руководящие работники - директор, коммерческий и исполнительный директора, менеджеры, главный бухгалтер.

Общее руководство ИП Татаржинский А.К. осуществляет директор, он же руководит планово-экономической работой. Ему же подчинены службы, занимающиеся вопросами труда и заработной платы, бухгалтерского учета и финансов (бухгалтерская служба).

Исполнительный директор занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность.

Коммерческий директор руководит коммерческой деятельностью; в ведении исполнительного директора находятся вопросы организации производственных (торговых) операций и хозяйственного обслуживания.

Бухгалтерский аппарат принимает от материально ответственных лиц товарно-денежные отчеты, проверяет и обрабатывает их, учитывает

денежные средства и кредиты банков, а также выполняет другие бухгалтерские операции. Главный бухгалтер руководит бухгалтерским аппаратом.

Менеджеры выполняют основные функции в области коммерческой работы и организации деятельности фирмы. В них входят изучение спроса населения на предлагаемые фирмой услуги, заключение договоров и контроль за их выполнением, подготовка претензионных материалов. Они же организуют рекламную деятельность фирмы, внедряют современные методы предоставления информационных услуг и т.д.

Основной (оперативный) персонал - это работники, занятые непосредственной реализацией продукции (продавцы и помощники продавцов, кассиры).

Кассир готовит рабочее место к выполнению расчетных операций, проверяет исправность контрольно-кассовой машины, записывает показания счетчиков, получает разменную монету, выполняет расчетные операции с покупателями, осуществляет сдачу выручки и т.д.

Вспомогательный персонал обеспечивает обслуживание основного производственного процесса. В эту категорию входят секретарь, слесарь, уборщицы, грузчики.

Объектом управления ИП Татаржинский А.К. являются работники организации (рабочие, специалисты, руководители), по отношению к которым реализуются управленческие функции при формировании трудового потенциала, его развитии, проведении мотивационной политики, регулировании трудовых споров и межличностных взаимоотношений. Объектом управления может выступать как отдельно взятый работник, так и их совокупность, являющаяся трудовым коллективом.

К такой совокупности может относиться как весь персонал организации, так и сотрудники отдельных подразделений (магазин, отдел). Группа работников, характеризующаяся как объект управления, состоит в определенных взаимоотношениях, необходимых для организации процесса производства и достижения общих целей.

Субъектами управления выступают лица и подразделения аппарата управления организации, осуществляющие функции управления персоналом. К ним относятся руководители всех уровней, выполняющие функции управления по отношению к своим подчиненным, а также специалисты службы управления персоналом (менеджеры по персоналу), выполняющие свои должностные обязанности.

Следует обратить внимание на тот факт, что руководитель любого уровня выступает и как субъект, и в то же время как объект управления. Субъекты управления выступают в качестве кадрового потенциала управления организацией.

Хозяйственные руководители - это управленческие работники, наделенные работодателем соответствующими правами и полномочиями, имеющие в своем подчинении трудовой коллектив, принимающие управленческие решения и несущие всю полноту ответственности за их реализацию.

Специалисты выполняют отдельные управленческие функции в соответствии с наделением их правами и полномочиями. Ответственность специалистов накладывается на уровень разработки управленческих решений. Служба управления персоналом - это комплекс специализированных структурных подразделений управленческого аппарата организации, включающий в свой состав наделенных соответствующими

полномочиями должностных лиц, призванных управлять персоналом организации, руководствуясь принципами избранной кадровой политики.

Результативность работы службы управления персоналом зависит от ее структуры и определения должностных функций каждого подразделения, от качества взаимосвязей в работе между подразделениями кадровой службы, от обеспечения необходимыми специалистами, осуществляющими кадровый менеджмент, и от степени взаимодействия между службой управления персоналом и другими подразделениями организации, в первую очередь экономическими отделами.

Для того чтобы понять, как организована работа службы управления персоналом, необходимо представлять себе, какие задачи и функции стоят перед ней.

Функции службы управления персоналом ИП Татаржинский А.К. реализуются через следующие виды кадровой работы.

Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала включают в себя:

- 1) разработку стратегии управления персоналом;
- 2) анализ кадрового потенциала организации;
- 3) анализ спроса и предложения на интересующую рабочую силу на рынке труда в отрасли или регионе;
- 4) планирование и прогнозирование потребности в персонале;
- 5) оценку кандидатов на вакантную должность;
- 6) текущую, периодическую оценку кадрового потенциала организации.

Разработка структуры управления персоналом организации включает в себя:

- 1) анализ имеющейся структуры управления и выявление ее недостатков на данном периоде развития организации;
- 2) проектирование новой структуры управления, более подходящей текущему моменту;
- 3) составление штатного расписания организации;
- 4) построение новой организационной структуры управления.

Развитие кадрового потенциала включает следующие элементы:

- 1) техническое и экономическое обучение персонала;
- 2) переподготовка и повышение квалификации работников;
- 3) подготовка кадрового резерва руководства;
- 4) планирование деловой карьеры сотрудников;
- 5) профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.

Оформление и учет движения кадров подразделяются на следующие задачи:

- 1) оформление и учет приема, увольнений и перемещений работников;
- 2) информационное обеспечение системы управления кадрами;
- 3) профориентация и профотбор работников;
- 4) обеспечение полной занятости на рабочем месте.

Регулирование трудовых отношений в организации выполняется решением таких задач, как:

- 1) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений между работниками;
- 2) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений между работниками и руководством;
- 3) управление и решение конфликтов, возникающих в процессе производства;

- 4) социально-психологическая диагностика персонала;
- 5) регулирование этических норм во взаимоотношениях членов трудового коллектива;
- 6) управление взаимодействием с профсоюзами.

Мотивация и стимулирование труда включает следующие позиции:

- 1) нормирование и тарификация трудового процесса;
- 2) разработка систем оплаты труда персонала;
- 3) разработка форм медицинского страхования работников;
- 4) разработка моральных форм поощрения трудовых достижений;
- 5) разработка форм участия членов трудового коллектива в прибылях и капитале;
- 6) управление трудовой мотивацией работников путем удовлетворения основных потребностей и интересов работников.

Регулирование условий труда выполняется через соблюдение требований:

- 1) психофизиологии труда;
- 2) эргономики;
- 3) технической эстетики;
- 4) охраны труда и техники безопасности;
- 5) охраны окружающей среды.

Оказание юридических услуг персоналу состоит в следующем:

- 1) разрешение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- 2) согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- 3) решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
- 4) консультации персоналу в решении юридических вопросов, не связанных с производственной деятельностью.

Развитие социальной инфраструктуры организации включает в себя:

- 1) организацию питания работников в процессе трудовой деятельности;
- 2) управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- 3) развитие физкультуры и спорта среди членов трудового коллектива;
- 4) обеспечение охраны здоровья посредством проведения профилактических осмотров и медицинского освидетельствования;
- 5) обеспечение детей сотрудников местами в детских учреждениях.

Дадим некоторые пояснения к функциям, выполняемым должностными лицами.

Заместитель генерального директора по персоналу утверждает штатные расписания служб и структурных подразделений, положения по оплате труда, должностные инструкции персонала службы, положения по оценке деятельности сотрудников, графики работы подразделений организации, сметы расходов отделов службы персонала, заявки на обучение, учебные программы по обучению персонала, графики очередности отпусков, инструкции по технике безопасности, акты по расследованию несчастных случаев.

В то же время в его должностные обязанности входит подписание приказов о назначении, перемещении и увольнении руководителей и специалистов, за исключением директоров филиалов и их заместителей, и многих других оперативных документов, касающихся хозяйственной деятельности организации, но имеющих отношение к работе с кадрами.

Он также согласовывает с генеральным директором, которому непосредственно подчиняется, назначение директоров филиалов и их заместителей, организацию обучения и стажировки работников за границей, сроки и программы обучения работников высшего звена, с другими заместителями генерального директора вопросы, касающиеся их

компетенции (экономические, финансовые, снабженческие и т.п.), но имеющие непосредственное отношение к обеспечению эффективной и бесперебойной работы службы управления персоналом.

Целью работы отдела оценки персонала и оплаты труда является обеспечение объективной оценки результатов деятельности каждого работника для создания эффективной системы мотивации и стимулирования его труда.

К функциям данного отдела относятся: участие в совершенствовании организационных структур управления; организация работы по составлению должностных инструкций персонала; разработка штатного расписания и изменений к нему на основе утвержденной организационной структуры, согласование штатных расписаний структурных подразделений, систематическое отслеживание численности по структурным подразделениям; внедрение современных систем оплаты труда, ориентированных на конечный результат, разработка и совершенствование методов и системы оценки труда персонала, контроль за соблюдением положений Трудового кодекса РФ в области нормирования и оплаты труда, составление статистической отчетности по трудовым показателям и другие.

Лаборатория социологических исследований решает задачи по формированию корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в организации, в каждом структурном подразделении.

В ее функции входит изучение социологических и психологических проблем организации труда, быта и отдыха работников, разработка путей и методов решения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, повышение стабильности трудового коллектива, его активности и творческой

инициативы, разработка системы взаимоотношений на предприятии, основ корпоративной культуры, разработка и внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности трудом.

Целью деятельности отдела обучения является обучение руководителей, специалистов, рабочих. В его функции входит обеспечение обучения основам рыночной экономики по отдельным программам для руководителей, специалистов и рабочих; проведение обучения и аттестации кадров на знание правил техники безопасности и охраны труда; повышение квалификации руководителей и специалистов путем их обучения в учебных заведениях высшего и среднего профессионального образования и некоторые другие.

Отдел социальной защиты ставит своей целью осуществление прав и гарантий социальной защиты каждому работнику. В его функции входят разработка форм социальной защиты работников, планирование и использование средств фонда социального страхования, организация фонда материальной помощи, оформление пенсионных дел, обеспечение работающих медицинским и другими видами страхования, организация выплат ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортного лечения, обеспечение социальной защиты молодежи, организация общественных мероприятий для работников организации.

Итак, разделение труда работников ИП Татаржинский А.К. предусматривает определенную расстановку работников для выполнения производственных операций, определение функциональных обязанностей каждого работника. ИП Татаржинский А.К. может осуществлять любые виды деятельности, соответствующие уставным целям и не запрещенные законодательством РФ. Однако с момента своего основания фирма

занимается исключительно розничной реализацией предметов одежды. Для осуществления своей деятельности в ИП Татаржинский А.К. создана соответствующая структура управления.

2.2 Анализ технологий отбора персонала ИП Татаржинский А.К.

В ИП Татаржинский А.К. осуществляется кадровое планирование. Кадровое планирование - это процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде. Различают планирование общей потребности в персонале, планирование дополнительной потребности и потребности в специалистах и служащих.

Этапы кадрового планирования в ИП Татаржинский А.К.:

1. Разработка кадровой стратегии предприятия, включая создание предпосылок для должностного и профессионального роста работников организации и планирования необходимых условий труда.
2. Непосредственная работа по количественному и качественному комплектованию организации работниками на каждое рабочее место и в соответствующий период времени.
3. Развитие персонала с определением конкретных целей и интересов каждого работника, планирование его индивидуальной деловой карьеры.

Кадровое планирование включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале по отдельным категориям;
- изучение рынка труда в отрасли или регионе (изучение сегмента квалифицированной рабочей силы, интересующей данную

организацию) и разработка программных мероприятий по его освоению;

- анализ системы рабочих мест организации;
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

Стадии процесса кадрового планирования:

- а) определение воздействия организационных целей на подразделения организации;
- б) определение будущих потребностей в персонале и общей потребности (численности нанимаемых работников);
- в) учет имеющегося кадрового состава организации и определение дополнительной потребности в кадрах;
- г) разработка конкретного плана действий по удовлетворению потребностей в персонале.

Учет имеющихся кадров в ИП Татаржинский А.К. ведется по трем направлениям.

Во-первых, проводится оценка и анализ состояния имеющихся или занятых в организации работников, определяется их количество, выявляются качественные показатели, такие как уровень и профиль образования, оптимальность загрузки работников, текучесть кадров, производительность их труда, оптимальное соотношение между работниками разных категорий. Эти мероприятия проводятся с целью использования внутренних источников для заполнения вакантных должностей, выявления неиспользованных резервов.

Во-вторых, проводится оценка потенциала внешних источников, если в организации принята открытая кадровая политика, для заполнения имеющихся кадровых вакансий.

В-третьих, разрабатывается конкретный план действий, связанный с изменением численности персонала организации. Здесь применяются две формы работы, в зависимости от нужд и целей организации: сокращение или увеличение численности работников. Кадровое планирование подразделяется на краткосрочное (до 2-х лет), среднесрочное (от 2 до 5 лет) и долгосрочное (свыше 5 лет).

Анализ замещения штатного расписания ИП Татаржинский А.К. показывает, что одной из наиболее актуальных проблем фирмы является набор кадров. Поэтому рассмотрим подробнее, технологии отбора персонала, применяемые в ИП Татаржинский.

С целью качественного отбора персонала на ИП Татаржинский используют традиционные технологии отбора персонала, среди которых анализ резюме и анкетирование, а так же собеседование. Рассмотрим технологии подробнее.

Заявление-анкета изначально заполняется претендентом, и позволяет сразу же исключить явно неподходящего кандидата, а в случае если далее последует собеседование – направить беседу в нужное русло. При заполнении данной анкеты выдается характеристика рабочего места. В ней подробно расписаны требования к данной работе, во всяком случае, включены все ее наиболее существенные моменты. Кандидат может сразу же отказаться от работы, если она не устраивает его по каким-то причинам. Описание работы снимает неопределенность, позволяет избежать путаницы и излишней потери времени.

Заранее подготовленная схема собеседования поможет не упустить ничего важного. Изначально составляется «Словесный портрет» искомого работника – приблизительное описание ожиданий: пол, возраст, образование, опыт прошлой работы, особые требования и т.д. В «словесный портрет» включается, во-первых, то, что должно быть, во-

вторых, то, чего быть не должно. Эта бумага рассчитана на внутреннее пользование, претендентам ее не показывают.

Вот, например, схема беседы из семи пунктов, применяемая в ИП Татаржинский А.К. при приеме на работу представителей основного персонала: физические данные, склонности, общий интеллект, культура, интересы, особые способности, характер, личные обстоятельства.

А вот схема из четырех пунктов, применяемая в ИП Татаржинский А.К. при приеме на работу представителей вспомогательного персонала: квалификация, врожденные способности, мотивация, адаптация.

В целом, при подборе кадров, повышении их квалификации в ИП Татаржинский А.К. ориентируются на следующий перечень критериев оценки кандидатов:

- способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение; умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;
- коммерческая и деловая ориентация - установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в т.ч. и коммерческого);
- умение работать с цифрами;
- способность к обучению;
- системное мышление;
- упорство и целеустремленность;
- решительность;
- самостоятельность, инициативность;
- самоорганизация и способность распределять время;
- готовность к изменениям и гибкость;

- организаторские способности;

Так, в марте 2019 г. в ИП Татаржинский А.К. осуществлялся отбор кандидатов на должность менеджера. По поступившим заявлениям нужно было оценить претендентов, т.е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место. Из 10 претендентов на должность необходимо было выбрать одного. Учитывалось, что человеку, занимающему такую должность, необходимы перечисленные выше качества.

Для выяснения деловых способностей кандидата, его способности выполнять профессиональные обязанности руководителя отдела продаж, предлагается карта личности, разработанная доктором психологических и медицинских наук, профессором К.К.Платоновым. Это краткая характеристика, составленная применительно к концепции динамической функциональной структуры личности и содержащая систематизированный перечень ее основных элементов.

Структура личности, по К.К.Платонову, состоит из четырех основных подструктур, к которым присоединяются такие обобщенные свойства личности, как характер и способности. Карта личности включает описание структурных характеристик личности, дополняемое биографическими данными, а также сведениями о состоянии здоровья и условиях жизни обследуемого. Она позволяет всесторонне подойти к изучению личности человека, в частности спортсмена, особенно при первоначальном знакомстве с ним, а также используется при выборе средств и методов педагогического воздействия.

Каждый положительный ответ оценивается в один балл. Если кандидат набрал 17 и более баллов, то он в наибольшей степени соответствует требованиям, предъявляемым фирмой ИП Татаржинский к сотрудникам указанной должности. Если кандидат набрал 13-17 баллов, то он может стать сотрудником фирмы ИП Татаржинский в качестве менеджера только при

отсутствии лучших кандидатов на место. От кандидатов, набравших менее 13 баллов, фирма отказалась.

Для экспертизы предлагалась следующая система оценки труда претендента (таблица 9). Личностные качества претендентов (характер, темперамент и т.п.) оценивались при помощи карты личности Платонова (приложение 1). Инструкция к заполнению "Карты личности" подается испытуемым в письменном виде, как и сама "Карта личности". Каждый испытуемый заполняет на себя "Карту личности".

Таблица 9 – Оценка труда претендента

Показатель (критерий) качества	Степень развитости критерия				
	А	Б	В	Г	Д
Количество труда (производительность)					
Качество труда					
Отношение к работе					
Тщательность в работе					
Готовность к сотрудничеству					

Примечание. А - отдача недостаточна; Б - отдача соответствует требованиям; В - отдача соответствует требованиям в полном объеме; Г - отдача превосходит требования в полном объеме; Д - отдача превосходит требования в значительной степени.

Все ответы на вопросы даются в соответствии с данной письменной инструкцией к заполнению. С помощью "Карты личности" Платонова могут быть наглядно представлены в компактном виде качественно-количественные особенности личности каждого испытуемого. Она дает возможность формализовать отдельные свойства личности и оценить их методом полярных баллов.

Необходимо помнить, что мнение о личности в целом или ее частной особенности - это не суммарный балл, а творчески поставленный диагноз. Поэтому, обобщая данные, необходимо использовать логический критерий: у кого из заполнявших "Карту личности" больше оснований для суждений о

данном свойстве исследуемого и насколько у него адекватна самооценка. Следует иметь в виду, что количественные показатели, полученные на основе самооценки, являются ценным добавочным критерием для материалов метода обобщения независимых характеристик.

Анализируя полученные результаты, следует делать упор не на общий балл "Карты", а на суммарные баллы отдельных подструктур. Для этого необходимо выделить из подструктур 1-6 те, где картина наиболее и наименее благоприятная. При интерпретации общего балла надо помнить, что разброс данного показателя возможен от 6 до 195, причем средний балл - обычно около 130.

В результате проведенного отбора должность менеджера занял кандидат, более остальных соответствующий предъявляемым требованиям. Так, система оценки его труда показала, что у данного претендента все критерии качества труда развиты в полном объеме, а готовность к сотрудничеству - превосходит требования в значительной степени.

Итак, исследовав отбор персонала в ИП Татаржинский А.К., мы можем сделать следующие выводы:

1. В ИП Татаржинский А.К. осуществляется кадровое планирование.
2. Отбор персонала осуществляется посредством традиционных технолоий: анкетирование, собеседование и анализ резюме.

Выводы по второй главе

ИП Татаржинский А.К. зарегистрировано 4 февраля 2003 г, осуществляет торгово-закупочную деятельность, розничную и оптовую торговлю предметами одежды и бельевыми принадлежностями, комиссионную торговлю.

В ИП Татаржинский А.К. осуществляется комплекс мероприятий по структурной перестройке производства и адаптации деятельности в

условиях развития рыночных отношений. Значительно увеличен ассортимент предлагаемых дополнительно услуг (раскрой ткани, подгонка по фигуре, утюжка и т.п.).

Объектом управления ИП Татаржинский А.К. являются работники организации (рабочие, специалисты, руководители), по отношению к которым реализуются управленческие функции при формировании трудового потенциала, его развитии, проведении мотивационной политики, регулировании трудовых споров и межличностных взаимоотношений.

Объектом управления может выступать как отдельно взятый работник, так и их совокупность, являющаяся трудовым коллективом. К такой совокупности может относиться как весь персонал организации, так и сотрудники отдельных подразделений (магазин, отдел). Группа работников, характеризующаяся как объект управления, состоит в определенных взаимоотношениях, необходимых для организации процесса производства и достижения общих целей.

Субъектами управления выступают лица и подразделения аппарата управления организации, осуществляющие функции управления персоналом. К ним относятся руководители всех уровней, выполняющие функции управления по отношению к своим подчиненным, а также специалисты службы управления персоналом (менеджеры по персоналу), выполняющие свои должностные обязанности.

На этапе отбора (диагностической оценки) персонала руководство ИП Татаржинский А.К. выявляет факторы, определяющие уровень соответствия персонала структуре квалификационных требований. Диагностическая оценка персонала имеет большое значение для определения потребности работников в обучении, выявляя недостаток профессиональных знаний или

навыков работников, препятствующий достижению ими требований или стандартов выполнения работы, установленных организацией.

Анализ замещения штатного расписания ИП Татаржинский А.К. показывает, что одной из наиболее актуальных проблем фирмы является набор кадров.

С целью качественного отбора персонала на ИП Татаржинский используют традиционные технологии отбора персонала, среди которых анализ резюме и анкетирование, а так же собеседование.

Для выяснения деловых способностей кандидата, его способности выполнять профессиональные обязанности руководителя отдела продаж, предлагается карта личности, разработанная доктором психологических и медицинских наук, профессором К.К.Платоновым. Это краткая характеристика, составленная применительно к концепции динамической функциональной структуры личности и содержащая систематизированный перечень ее основных элементов. Структура личности, по К.К.Платонову, состоит из четырех основных подструктур, к которым присоединяются такие обобщенные свойства личности, как характер и способности. Карта личности включает описание структурных характеристик личности, дополняемое биографическими данными, а также сведениями о состоянии здоровья и условиях жизни обследуемого. Она позволяет всесторонне подойти к изучению личности человека, в частности спортсмена, особенно при первоначальном знакомстве с ним, а также используется при выборе средств и методов педагогического воздействия.

В результате проведенного отбора должность менеджера занял кандидат, более остальных соответствующий предъявляемым требованиям. Так, система оценки его труда показала, что у данного претендента все критерии качества труда развиты в полном объеме, а готовность к сотрудничеству - превосходит требования в значительной степени.

Подходы к оценке рабочей деятельности различны. С одной стороны, делается акцент на саму работу как деятельность, осуществляемую во времени по определенной технологии, а с другой - акцент на работника и выявление требований, предъявляемых работой к социально-психологическим характеристикам личности, знаниям, умениям, навыкам.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ИП ТАТАРЖИНСКИЙ

3.1 Рекомендации по совершенствованию технологий отбора персонала ИП Татаржинский А. К.

Основываясь на полученных результатах анализа технологий отбора персонала ИП Татаржинский, можно сделать вывод, что осуществляется данный процесс в рамках пассивной кадровой политики. При таком типе

политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто без попыток понять причины возникновения конфликтной ситуации и ее возможные последствия.

Поэтому в качестве первой рекомендации по совершенствованию отбора и подбора персонала ИП Татаржинский А.К. можно предложить внедрение активной кадровой политики, которая проявляется тогда, когда руководство организации не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить соответствующие коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды.

Следующим направлением совершенствования является ориентация на человека. Поскольку современное предприятие является учреждением, в котором в результате коллективного труда формируется и развивается личность работника, постольку внутрипроизводственное управление должно быть сориентировано на человека, носить гуманистический характер, выражающийся в отношениях сотрудничества на основе уважения к человеку и доверия к нему. Действительно, чем выше уровень сотрудничества внутри аппарата управления, между администрацией и работниками, тем глубже и устойчивее будет гуманизация отношений между сотрудниками.

Так же можно рекомендовать рассмотреть нетрадиционные технологии отбора персонала, например воспользоваться услугами рекрутингово

агентства. Рекрутинг персонала (recruiting) – комплекс организационных мероприятий, проводимых рекрутинговым агентством в интересах фирмы-заказчика и заключающихся в формировании и предоставлении заказчику списка отобранных в соответствии с его требованиями кандидатов на вакантную должность с целью последующего приема на работу с внешнего рынка труда.

Так же возможно рассмотреть прелиминаринг – это ключевой метод омоложения штата компании-заказчика через привлечение молодых, талантливых и перспективных выпускников ВУЗов, а также студентов старших курсов, как на постоянную работу, так и на условиях временной стажировки. Применение технологии прелиминаринг позволяет компаниям постоянно привлекать в свои ряды преуспевающих перспективных выпускников лучших учебных заведений России, легко адаптировать их под свои нормы, стандарты работы и социально-психологический климат организации, тем самым обеспечивая себе мощный плацдарм своей будущей успешности.

Насколько полно руководитель овладеет гуманистическими принципами управления, научится "дирижировать связями" между работниками на основе сотрудничества, настолько эффективно будет решаться задача по формированию и развитию личности. Успех функционирования ИП Татаржинский А.К. обеспечивается гармоничной целеустремленностью работников к решению общих задач, но в основе гармонии лежит человечность, лежит понимание менеджера, что сформировать целенаправленную единую волю коллектива можно только на основе глубокой, систематической работы с каждым его членом.

Предлагаю также ввести новую должность – психолога кадровой службы. Прежде всего, психолог способен более качественно, нежели, например, менеджер решить задачу тестирования кандидатов.

При проведении первичной оценки потенциальных кандидатов особенно важно проверять их профессиональные и личные

компетенции, особенно в тех случаях, когда подбирается управленческая команда. Рассмотрим, например, каким характеристикам должен отвечать директор по персоналу. Психолог может предложить ему вопросы для собеседования, приведенные в анкете в приложении 2.

В анкете, представленной в приложении 3, приведены вопросы для кандидата на должность специалиста по работе с персоналом. Основными способами оценки деловых качеств потенциального работника являются интервью и тестирование. Поэтому приведем в качестве примеров некоторые вопросы, анкеты и тесты, которые могут быть использованы психологом кадровой службы в процессе своей практической деятельности в различных организациях.

Проблемы, затрагиваемые в интервью, включают примерно следующие вопросы:

- 1) Каковы цели кандидата на краткосрочную и долгосрочную перспективу, чего он ожидает от работы в данной организации ?
- 2) Что кандидат предпринимает для достижения поставленных целей?
- 3) Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?
- 4) Что для него более важно: предлагаемое денежное вознаграждение или удовлетворение от процесса выполнения работы, которая нравится?
- 5) Назовите свои основные сильные и слабые стороны (достоинства и недостатки).
- 6) Считает ли кандидат, что уровень его образования позволит ему выполнять работу, на получение которой он претендует? Планирует ли он продолжать свое образование ?
- 7) Как работает кандидат в кризисных ситуациях?
- 8) Как скоро он сможет проявить на работе свои знания и способности?
- 9) На каком из предыдущих мест работы ему нравилось более всего и почему?

10) Что является наиболее важным в процессе труда?

Приведенный перечень вопросов является условным, хотя вопросы такого плана задаются кандидату наравне с другими. Следует учитывать то обстоятельство, что люди приходят устраиваться не в одну лишь организацию, а в разные, где выбирают наилучшие для себя условия. Поэтому потенциальные кандидаты имеют опыт в ответах на подобные вопросы, и это должен учитывать психолог.

В беседе по найму следует также выяснять, в чем состоит мотивация труда работника, и хотя мотивация явление сложное, тем не менее при приеме на работу психологу следует выяснять хотя бы основной набор факторов мотивации, выражаемых через потребности.

При проведении беседы психологу также желательно выяснить, какие взгляды общественно-политического характера исповедует кандидат, какие интересы у него в частной жизни, чем он увлекается. Профессиональный психолог обязательно будет интересоваться не только узкопрофессиональной информацией, но и значительно более широким кругом вопросов, так как заинтересован в скорейшей адаптации нового работника. Для этого можно задать претенденту вопросы следующего характера .

1. Каково семейное положение претендента.

В данном случае следует узнать в форме беседы: холост, разведен, не замужем или же у него (нее) благополучная семейная жизнь, дети и т.д. Это позволит в зависимости от возраста человека, принимаемого на работу, определить наклонности его характера или наличие каких-либо комплексов. Как правило, семейный человек заинтересован в том, чтобы лучше работать и больше зарабатывать, дорожит своим местом, боится потерять его, тогда как свободный от семейных уз работник более мобилен и может легко поменять работу, если она его по каким-либо причинам не устраивает .

2. Оцените конфликтность коллективов, в которых Вы работали раньше.

Здесь следует выяснить, сколько мест работы сменил претендент и по каким причинам, как долго работал на каждом из них, желательно изучить рекомендательные письма или отзывы с предыдущего места работы. Таким образом можно выяснить, не склонен ли он к конфликтам, не является ли "летуном" и т.п.

3. Какие у претендента склонности, привязанности, увлечения (позволяет определить общий кругозор человека).
4. Принимал ли он участие в общественной жизни коллектива? (участие в корпоративных мероприятиях, способствующих формированию единой управленческой команды, в чем заключалась его (ее) непосредственная роль).
5. Присутствует ли у него (нее) вредные привычки (склонность к курению, алкоголю, приему наркотиков). Часто такие наклонности видны невооруженным глазом по соответствующему поведению субъекта .
6. Есть ли у претендента склонность к образованию и самообразованию. (Здесь важно не только выяснить стремится ли он совершенствовать свой профессиональный уровень, получить дополнительное образование, повысить квалификацию и т.п., но и есть ли желание изучать иностранные языки, любит ли путешествовать, какого рода художественную литературу читает. Посещает ли он (она) театры, концерты, фильмы и т.д.)
7. Свойственно ли ему гуманистическое отношение к живой природе? Любит ли он животных? Есть ли у него домашние животные? Как он относится к маленьким детям ?
8. Присутствует ли у него желание зарабатывать деньги и делать карьеру? Утвердительный ответ на этот вопрос свидетельствует о самоутверждении личности в жизни и готовности бороться за достижение поставленных целей . Каково отношение к достижениям научно-технического прогресса? Нравится ли работать с ПЭВМ,

водить автомобиль, пользоваться различной бытовой техникой на работе и в быту. Отрицательный ответ на данный вопрос может свидетельствовать об определенном консерватизме или страхе перед техникой .

9. Как претендент воспринимает рекламу различных товаров и услуг? Положительный ответ, скорее всего, сообщит о наличии у человека потребности к познанию и изучению нового, а также об определенной любознательности. Отрицательный - о склонности к уходу в свой собственный мир, а также об определенной раздражительности или занудливости.

10.Какие чувства вызывает у него свобода совести? Здесь очень важно знать, является ли человек индифферентным к различным религиозным верованиям или же, если исповедует какую-либо религию, то не проявляется ли это в склонности к миссионерству и желанию обратить в свою веру наибольшее количество людей. В подобном случае в коллективе могут возникнуть серьезные проблемы. Однако выяснять эти вопросы надо деликатно, чтобы не оскорбить религиозных чувств человека .

11.Есть ли у претендента какие-либо политические взгляды? Является ли он активным сторонником или членом какой-либо партии или движения? Ответ на данные вопросы во многом соответствует ответу на предыдущий вопрос.

Это далеко не полный перечень подобных вопросов, которые следует задавать попеременно с вопросами профессионального характера.

Для того чтобы правильно произвести расстановку вновь набранного персонала, необходимо учитывать характерологические особенности работников, а также тип темперамента. Достаточно часто, особенно в государственных организациях, конкретную работу поручают имеющемуся работнику без учета его особенностей, и он ее с треском проваливает. И дело тут не способностях, не в лени, а в том, что человек имеет

определенную "акцентуацию", т.е. ярко выраженные, превалирующие черты характера.

Он может быть интровертом, т.е. человеком углубленным в свой внутренний мир, в свои мысли, любящим работать индивидуально, и при этом он может принести большую пользу организации. Большой процент системных разработчиков, тестировщиков и других специалистов, работающих с ПЭВМ, являются по своему складу характера интровертами. Если таким людям поручить коллективную работу по поиску решений, управление персоналом или проведение PR-акций, то такая работа будет бесполезным трудом, который не приведет к желаемому результату.

Данные виды деятельности следует поручать работникам с экстравертированным типом личности, т.е. коммуникативным, умеющим работать в команде. Если же им делегировать полномочия по разработке каких-либо технических или технологических идей в индивидуальном порядке, то они также вряд ли успешно справятся с поставленной задачей.

Для выявления данных акцентуаций психологу кадровой службы еще на этапе отбора персонала полезно применять тест, разработанный английским психологом немецкого происхождения Гансом Юргеном Айзенком (1916 - 1997).

Этот тест был составлен для определения типа темперамента по сочетанию двух факторов - экстр а- или интроверсии и уравновешенности, которую он называл стабильностью. Айзенк получил четыре следующих сочетания:

- 1) экстравертированный, нестабильный - холерик;
- 2) экстравертированный, стабильный - сангвиник;
- 3) интровертированный, нестабильный - меланхолик;
- 4) интровертированный, стабильный - флегматик.

На основании этой классификации можно определить степень экстравертированности и стабильности, а также тип темперамента любого человека.

Психологически совместимыми являются люди с разными типами темперамента, так как они не повторяют, а именно дополняют друг друга, что необходимо для длительного сотрудничества. Если в работе требуется быстрота, то за нее лучше взяться холерика или сангвиника, а если тщательность или терпение, то - флегматика или меланхолика. В таком случае пара работников будет гораздо успешнее и устойчивее, чем люди с одинаковым темпераментом. При этом оба партнера должны понимать благоприятность противоположных сочетаний.

Одним из всемирно известных и применяемых, особенно в иностранных компаниях, тестов является проверка интеллектуального коэффициента (IQ). Этот тест также в своей основе был разработан Г.Ю. Айзенком. Он может использоваться как для определения собственного коэффициента интеллекта, так и при конкурсном тестировании при приеме на работу или учебу.

Результаты большого числа тщательно спланированных исследований подтверждают заключение о том, что IQ-тест обнаруживает значительное соответствие измеренного коэффициента интеллекта успехам людей в работе или учебе. В армии США с сороковых годов XX в. проводится общеармейское классификационное тестирование, например, при подготовке пилотов.

У студентов университетов можно ожидать IQ в среднем от 125 пунктов в первый год обучения до 140 при получении степени бакалавра (через четыре года обучения). Считается, что человек с IQ менее 115 вряд ли может рассчитывать на то, чтобы успешно сдать вступительные экзамены и быть принятым в университет. Руководители и специалисты высшей квалификации обнаруживают IQ в среднем около 153.

Тест содержит 40 задач, ответы на которые надо дать за 30 минут. Сложность задач возрастает к концу теста, тем не менее все задачи имеют решение. Любой человек способен правильно решить некоторое число задач, но практически никто не сможет правильно ответить на все вопросы в

отведенное время. Если человек не смог ответить на вопрос, то лучше оставить эту задачу и перейти к следующей (после сороковой задачи снова будут предложены те, ответы на которые остались без ответа, чтобы в оставшееся время попытаться решить их).

Справа на табло высвечивается отсчет времени. Ответ, введенный после истечения 30 минут, не засчитывается. После завершения тестирования на экране появляется график зависимости коэффициента интеллекта от возраста испытуемого (имя и возраст вводятся перед началом тестирования). Для лиц различных категорий умственного развития коэффициент IQ будет представлен точкой на экране и соответствующим числом.

Следует отметить, что даже адаптированные к российским условиям тесты IQ не всегда справедливо отражают реальность, и часто высокообразованные люди, компетентные специалисты получают очень низкий интеллектуальный коэффициент. Поэтому доверять только данному тесту при приеме кандидатов было бы ошибочно.

Более простым видом оценки способностей работника является тест "Корректирующая проба".

Он может применяться при проверке любых работников умственного труда, а не только корректоров в издательском деле. Данный тест позволяет изучить работоспособность, переключаемость, объем внимания и концентрацию работника по корректирующим таблицам. В основу теста положена заимствованная из психологии труда проба Бурдона.

Итак, выше обоснована целесообразность введения в кадровой службе рассматриваемого нами предприятия должности психолога, отвечающего за разработку и внедрение инноваций в области привлечения персонала.

Сравнительный анализ деятельности менеджера по персоналу и психолога кадровой службы как самостоятельных должностных лиц показывает значительную разницу в их эффективности.

Главным отличием является то, что менеджеры по персоналу ИП Татаржинский используют типовые методики комплексной оценки персонала. Психологи действуют с учетом специфики субъекта предпринимательства на основе не только методики комплексной оценки персонала, но и взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию технологий отбора персонала в ИП Татаржинский А.К.

Экономическая эффективность проекта - это категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя: общественную (социально-экономическую) эффективность проекта; коммерческую эффективность проекта.

Как правило, при оценке эффективности проектов ключевыми вопросами являются следующие: рентабельность вложения средств в данный проект; сроки окупаемости затрат; степень и факторы риска, оказывающие определяющее влияние на результат.

Оценка инвестиционного проекта сводится в общем случае к построению и исследованию некоторой экономико-математической модели процесса реализации проекта. Необходимость моделирования обусловлена тем, что при оценке инвестиционного проекта сложный и многоплановый процесс его реализации приходится упрощать, отбрасывая малозначимые факторы и акцентируя внимание на более существенных.

В результате объектом анализа становится не сам проект, а связанные с ним материальные и денежные потоки. Таким образом, проблема оценки инвестиционного проекта сводится к тому, чтобы "перевести" проектную документацию на язык денежных потоков, а интересы участников проекта отразить в расчетных формулах, позволяющих оценивать денежные потоки относительно этих интересов.

Принятие решения о введении должности специалиста по анализу труда и заработной платы (условно - проект) основано на количественной и качественной оценках.

Количественная оценка состоит в расчете экономического эффекта, который равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта. В качестве дохода от реализации проекта рассматривается годовая величина резервов увеличения выпуска продукции за счет сокращения потерь рабочего времени, которая на анализируемом предприятии на момент исследования составила 291,8 тыс. руб. Состав единовременных затрат представлен в таблице 10.

Таблица 10 Расчет капитальных (единовременных) затрат на введение должности психолога кадровой службы, руб.

Наименование	Количество	Цена, руб.
Компьютер Samsung 1.7 GHz, 512 Mb, 80 Gb, DVD-ROM, FDD	1	19 800
Установка программного обеспечения	1	1 200
Компьютерный стол	1	6 000
Письменный стол	1	3 500
Стул	1	1 200
Итого	6	31 700

Данные таблицы характеризуют состав текущих затрат. Таким образом, совокупные затраты по проекту равны:

Капитальные затраты + Текущие затраты = 31 700 + 109 728 = 141 428 руб.

Доход, ожидаемый предприятием от введения новой должности - 291,8 тыс. руб.

Таблица 11. Расчет текущих затрат на введение должности психолога кадровой службы, руб.

Показатель	Количество	Затраты в мес., руб.	Затраты в год, руб.
Заработная плата	1	7000	84000
Единый социальный налог (26%)	1	1820	21840
Канцтовары, в том числе:	-	324	3888
Бумага	2 пачки	212	2544
Ручка	1 шт.	5	60
Карандаш	1 шт.	5	60
Штрих	1 шт.	12	144
Папки	2 шт.	50	600
Диск CD-RW	1 шт.	30	360
Файлы	10 шт.	10	120
Итого	-	9144	109728

Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта: Эффект проекта = 291 800 - 141 428 = 150 372 руб.

Рассчитанный показатель свидетельствует о высокой экономической эффективности разработанного проекта. С позиции качественной оценки, как полагают многие исследователи, организация комплекса работ по анализу труда и заработной платы заключается в :

- улучшении организации подбора, подготовки и повышения квалификации персонала;
- информационном и психологическом обеспечении процесса подбора персонала;
- выборе и принятии оптимальных управленческих решений, связанных с корректировкой процесса подбора и отбора персонала;
- повышении степени обоснованности кадрового планирования.

И эффект, и эффективность проекта отражают рост и развитие экономического объекта, т.е. его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанными, как правило, со структурной динамикой объекта. Причем наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития с присущими ему качественными изменениями, так как именно с их помощью чаще всего достигается желаемый результат, тогда как экономический рост может быть вызван увеличением ресурсов, и, в принципе, не отражает необходимости использования интенсивных факторов.

Следует отметить, что в условиях сложной деятельности, меняющихся приоритетов бизнеса и ограничений внешнего мира, сопротивления "человеческого материала" расчет эффективности вложений имеет смысл лишь тогда, когда установлена реальная управленческая ответственность за ее достижение и обеспечены рычаги управления бизнес-процессом.

Итак, представленный в работе проект по совершенствованию организации процесса подбора и отбора персонала имеет большое значение для предприятия, особенно в период экономического кризиса и, как показывает расчет, экономически целесообразен. Эффективность проекта определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат. Показатель эффективности,

базирующийся на отношении результата и затрат, наиболее полно отражает целевую ориентацию исследуемого объекта.

Выводы по третьей главе

Основываясь на полученных результатах анализа технологий отбора персонала ИП Татаржинский, можно сделать вывод, что осуществляется данный процесс в рамках пассивной кадровой политики. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

В качестве первой рекомендации по совершенствованию отбора и подбора персонала ИП Татаржинский А. К. можно предложить внедрение активной кадровой политики, которая проявляется тогда, когда руководство организации не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить соответствующие коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды.

Следующим направлением совершенствования является ориентация на человека. Поскольку современное предприятие является учреждением, в котором в результате коллективного труда формируется и развивается личность работника, постольку внутрипроизводственное управление должно быть ориентировано на человека, носить гуманистический характер, выражающийся в отношениях сотрудничества на основе уважения к человеку и доверия к нему. Действительно, чем выше уровень сотрудничества внутри аппарата управления, между администрацией и работниками, тем глубже и устойчивее будет гуманизация отношений между сотрудниками.

Так же можно рекомендовать рассмотреть нетрадиционные технологии отбора персонала, например воспользоваться услугами рекрутингового агентства. Рекрутинг персонала (recruiting) – комплекс организационных мероприятий, проводимых рекрутинговым агентством в интересах фирмы-заказчика и заключающихся в формировании и предоставлении заказчику списка отобранных в соответствии с его требованиями кандидатов на вакантную должность с целью последующего приема на работу с внешнего рынка труда.

Так же возможно рассмотреть прелиминаринг – это ключевой метод омоложения штата компании-заказчика через привлечение молодых, талантливых и перспективных выпускников ВУЗов, а также студентов старших курсов, как на постоянную работу, так и на условиях временной стажировки. Применение технологии прелиминаринг позволяет компаниям постоянно привлекать в свои ряды преуспевающих перспективных выпускников лучших учебных заведений России, легко адаптировать их под свои нормы, стандарты работы и социально-психологический климат организации, тем самым обеспечивая себе мощный плацдарм своей будущей успешности.

Успех функционирования ИП Татаржинский А.К. обеспечивается гармоничной целеустремленностью работников к решению общих задач, но в основе гармонии лежит человечность, лежит понимание менеджера, что сформировать целенаправленную единую волю коллектива можно только на основе глубокой, систематической работы с каждым его членом. Целесообразно ввести новую должность – психолога кадровой службы. Прежде всего, психолог способен более качественно, нежели, например, менеджер решить задачу тестирования кандидатов.

Совокупные затраты по проекту равны 141 428 руб. Доход, ожидаемый предприятием от введения новой должности - 291,8 тыс. руб. Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта - 150372 руб.

Рассчитанный показатель свидетельствует о высокой экономической эффективности разработанного проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время одним из актуальных вопросов для каждой организации является повышение кадрового потенциала. Создание эффективной системы управления персоналом становится приоритетной задачей, направленной на удовлетворение кадровых потребностей компании: как в количественном, так и в качественном отношении. Одним из ключевых компонентов кадровой системы является политика предприятия по отбору персонала, так как она играет важную роль для достижения миссии и целей

организации. Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Принято считать, что наиболее распространенными технологиями подбора персонала считались следующие: анализ резюме; телефонное интервьюирование; анализ анкет; проведение тестов; собеседование и др.

Качественный скачок технология отбора персонала совершила с изменением способа взаимодействия с кандидатами. Компании, для которых актуален точный отбор кандидатов, стали понимать, что ожидания специалистов изменились: теперь они ждут от работодателя простой и эффективной системы найма. Именно поэтому отбор персонала постепенно переводится в область интернет-рекрутмента, социальных платформ и мобильных приложений.

ИП Татаржинский А.К. зарегистрировано 4 февраля 2003 г, осуществляет торгово-закупочную деятельность, розничную и оптовую торговлю предметами одежды и бельевыми принадлежностями, комиссионную торговлю.

На этапе отбора (диагностической оценки) персонала руководство ИП Татаржинский А.К. выявляет факторы, определяющие уровень соответствия персонала структуре квалификационных требований. Диагностическая оценка персонала имеет большое значение для определения потребности работников в обучении, выявляя недостатки профессиональных знаний или навыков работников, препятствующий достижению ими требований или стандартов выполнения работы, установленных организацией.

Анализ замещения штатного расписания ИП Татаржинский А.К. показывает, что одной из наиболее актуальных проблем фирмы является набор кадров.

С целью качественного отбора персонала на ИП Татаржинский используют традиционные технологии отбора персонала, среди которых анализ резюме и анкетирование, а так же собеседование.

Для выяснения деловых способностей кандидата, его способности выполнять профессиональные обязанности руководителя отдела продаж, предлагается карта личности, разработанная доктором психологических и медицинских наук, профессором К.К.Платоновым. Это краткая характеристика, составленная применительно к концепции динамической функциональной структуры личности и содержащая систематизированный перечень ее основных элементов. Структура личности, по К.К.Платонову, состоит из четырех основных подструктур, к которым присоединяются такие обобщенные свойства личности, как характер и способности. Карта личности включает описание структурных характеристик личности, дополняемое биографическими данными, а также сведениями о состоянии здоровья и условиях жизни обследуемого. Она позволяет всесторонне подойти к изучению личности человека, в частности спортсмена, особенно при первоначальном знакомстве с ним, а также используется при выборе средств и методов педагогического воздействия.

В результате проведенного отбора должность менеджера занял кандидат, более остальных соответствующий предъявляемым требованиям. Так, система оценки его труда показала, что у данного претендента все критерии качества труда развиты в полном объеме, а готовность к сотрудничеству - превосходит требования в значительной степени.

Основываясь на полученных результатах анализа технологий отбора персонала ИП Татаржинский, можно сделать вывод, что осуществляется данный процесс в рамках пассивной кадровой политики. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет

выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

В качестве первой рекомендации по совершенствованию отбора и подбора персонала ИП Татаржинский А. К. можно предложить внедрение активной кадровой политики, которая проявляется тогда, когда руководство организации не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить соответствующие коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды.

Следующим направлением совершенствования является ориентация на человека. Поскольку современное предприятие является учреждением, в котором в результате коллективного труда формируется и развивается личность работника, постольку внутрипроизводственное управление должно быть ориентировано на человека, носить гуманистический характер, выражающийся в отношениях сотрудничества на основе уважения к человеку и доверия к нему. Действительно, чем выше уровень сотрудничества внутри аппарата управления, между администрацией и работниками, тем глубже и устойчивее будет гуманизация отношений между сотрудниками.

Так же можно рекомендовать рассмотреть нетрадиционные технологии отбора персонала, например воспользоваться услугами рекрутингового агентства. Рекрутинг персонала (recruiting) – комплекс организационных мероприятий, проводимых рекрутинговым агентством в интересах фирмы-заказчика и заключающихся в формировании и предоставлении заказчику списка отобранных в соответствии с его требованиями кандидатов на вакантную должность с целью последующего приема на работу с внешнего рынка труда.

Так же возможно рассмотреть к прелиминаринг – это ключевой метод омоложения штата компании-заказчика через привлечение молодых,

талантливых и перспективных выпускников ВУЗов, а также студентов старших курсов, как на постоянную работу, так и на условиях временной стажировки. Применение технологии прелиминаринг позволяет компаниям постоянно привлекать в свои ряды преуспевающих перспективных выпускников лучших учебных заведений России, легко адаптировать их под свои нормы, стандарты работы и социально-психологический климат организации, тем самым обеспечивая себе мощный плацдарм своей будущей успешности.

Успех функционирования ИП Татаржинский А.К. обеспечивается гармоничной целеустремленностью работников к решению общих задач, но в основе гармонии лежит человечность, лежит понимание менеджера, что сформировать целенаправленную единую волю коллектива можно только на основе глубокой, систематической работы с каждым его членом. Целесообразно ввести новую должность – психолога кадровой службы. Прежде всего, психолог способен более качественно, нежели, например, менеджер решить задачу тестирования кандидатов.

Совокупные затраты по проекту равны 141 428 руб. Доход, ожидаемый предприятием от введения новой должности - 291,8 тыс. руб. Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта - 150 372 руб.

Рассчитанный показатель свидетельствует о высокой экономической эффективности разработанного проекта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А. Я., Ковалев В. В. «Социально-психологическая оценка персонала». Изд.: «Юнити» — М.: 2005. - 391 с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 10.11.2009) [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3; 2009. - № 46. - Ст. 5419.
3. Абаев, А.Л., Панкратова, В.П. Управление персоналом в сфере науки [Текст] / А.Л. Абаев, В.П. Панкратова // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. - 2007. - № 4. - С. 40-51.
4. Андреева, Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные: [Текст] / Т.Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. - 2006. - № 2. - С. 25-48.
5. Бабинцев, В.П. Управление персоналом с позиции социологии [Текст] / В.П. Бабинцев // Высшее образование в России. - 2009. - № 4. - С. 155-156.
6. Банников, С.И. Управление персоналом организаций с применением карт компетентности и квалификационных матриц [Текст] / С.И. Банников // Экономика и управление. - 2008. - № 3. - С. 139-143.
7. Баранников, А.Ф. Теория организации [Текст] М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
8. Баркалов, С.А., Бережецкая, А.Е., Федорова, И.В. Управление персоналом, владеющим смежными профессиями [Текст] / С.А. Баркалов и др. // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2009. - № 11. - С. 161-163.
9. Бетина, О.Б. Корпоративная культура: управление персоналом с учетом допустимого ценностного давления: [Текст] / О.Б. Бетина // Социально-экономические и технические системы: Исследование, проектирование, оптимизация. - 2006. - № 13. - С. 6.
10. Большой экономический словарь [Электронный ресурс] / А.Н. Азрилиян // <http://slovari.yandex.ru>. – 44 с.
11. Воеводина, Н. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании [Текст] / Н. Воеводина // Управление персоналом. - 2008. - № 14. - С. 35-41.

12. Волосский, А. Система найма сотрудников организации [Текст] / А. Волосский // Новости менеджмента. – 2010. – Ноябрь. – С. 3-6.
13. Воробьев, А.Д., Жданов, С.Б., Кузьмина, Ю.А. Стратегическое управление персоналом [Текст] / А.Д. Воробьев, С.Б. Жданов, Ю.А. Кузьмина // Управление персоналом. - 2008. - № 15. - С. 48-54.
14. Гаврилова, О. Построение эффективной системы найма персонала: основные сложности и способы преодоления [Текст] / О. Гаврилова // Новости менеджмента. – 2010. – Ноябрь. – С. 7-9.
15. Гергелев, А.Э. Управление персоналом в государственных структурах [Текст] / А.Э. Гергелев // Вестник Российской таможенной академии. - 2008. - № 4. - С. 42-47.
16. Голубкова, Е.Н., Михайлов, О.З. Внутренний маркетинг и управление персоналом - инструменты повышения эффективности управления [Текст] / Е.Н. Голубкова, О.З. Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - № 3. - С. 27-34.
17. Грибановская, Н.В., Гаенко, А.А., Сергеева, В.Е. Управление персоналом с использованием информационных технологий [Текст] / Н.В. Грибановская и др. // Известия Орловского государственного технического университета. Серия: Информационные системы и технологии. - 2007. - № 4. - С. 95-98.
18. Даеничева, В.А. Управление персоналом в современных условиях [Текст] / В.А. Даеничева // Сахар. - 2010. - № 1. - С. 19-24.
19. Дмитриева, А.В. Управление персоналом и профессиональным развитием [Текст] / А.В. Дмитриева // Современные наукоемкие технологии. - 2006. - № 4. - С. 50-51.
20. Дубина, И.Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики [Текст] / И.Н. Дубина. - М: Academia, 2009. - 286
21. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: особенности тренда интернационального развития: [Текст] / И.Б. Дуракова // Вестник

Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2009. - № 1. - С. 46-52.

22. Ежов, Г.П. Управление персоналом в условиях демократизации управления [Текст] / Г.П. Ежов // Актуальные проблемы современной науки. - 2008. - № 1. - С. 39-44.

23. Забродин, Ю.М., Кулапов, М.Н., Одегов, Ю.Г. Психология человека и управление персоналом [Текст] / М.Н. Кулапов и др. // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. - 2005. - № 2. - С. 53-67.

24. Иванов, С.И., Белый, С.А. Управление персоналом: обзор успешного ИТ-проекта [Текст] / С.И. Иванов // Газовая промышленность. - 2009. - № 11. - С. 52-53.

25. Ижбулатова, О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия [Текст] / О.В. Ижбулатова // Управление персоналом. – 2007. – № 1. – С. 34–39.

26. Ильина, Л.А., Горбунова, Ю.Н., Гагаринская, Г.П. Управление персоналом на основе регламентированной системы бухгалтерского учета и налогообложения: [Текст] / Л.А. Ильина и др. // Современные наукоемкие технологии. - 2009. - № 5. - С. 32.

27. Ильина, Л.А. Управление персоналом промышленных предприятий в условиях длительного кризиса: [Текст] / Л.А. Ильина // Современные наукоемкие технологии. - 2009. - № 6. - С. 58-60.

28. Казиев, Р.М. Управление персоналом внешнеторговой организации: [Текст] / Р.М. Казиев // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2006. - № 13. - С. 36-39.

29. Кибанов, А., Дуракова, И. Организация маркетинга персонала [Текст] / А. Кибанов и др. // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 11. – С. 15–21.

30. Кибанов, А. Методы построения системы управления персоналом [Текст] / А. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. - № 6. – С. 10–20.

31. Кибанов, А., Ушакова, М. Концепции стратегии кадровой службы [Текст] / А. Кибанов и др. // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 10.
32. Кротов, А. Какую информацию о работнике вправе получить работодатель [Текст] / А. Кротов // Человек и труд. – 2010. - № 8. – С. 21-24.
33. Круглов, М.Г. Всеобщий менеджмент качества и управление персоналом [Текст] / М.Г. Круглов // Компетентность. - 2007. - № 6. - С. 32-41.
34. Лавров, А.С. Финансовый кризис и организация труда [Текст] / А.С. Лавров // Труд и социальные отношения. - 2009. - № 2. - С. 15-20.
35. Лазарев, С.В. Управление персоналом при сопротивлении изменениям в процессе реструктуризации компании: культурологические причины сопротивления изменениям [Текст] / С.В. Лазарев // Управление развитием персонала. - 2007. - № 3. - С. 234-239.
36. Литвак, Е. Влияние кризисных явлений в экономике Российской Федерации на малый бизнес [Текст] / Е. Литвак // Финансовая газета. - 2009. - № 6. – С. 22-24.
37. Логинов, А.А., Шухман, П.У. Современные методы управления компанией: организационное развитие и управление персоналом [Текст] / А.А. Логинов, П.У. Шухман // Управление развитием персонала. - 2008. - № 2. - С. 112-121.
38. Ломова, В.В. Управление персоналом высокотехнологичной компании Современные гуманитарные исследования. - 2006. - № 5. - С. 351-357.
39. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы [Текст] / практическое руководство. - М.: Финпресс, 2007. - 208 с.
40. Магура, М. Управление персоналом в обучающейся организации [Текст] / М. Магура // Управление персоналом. - 2009. - № 18. - С. 24-31.
41. Маковская, Н. Квалификационная диагностика [Текст] / Н. Маковская // Служба кадров и персонал. - 2006. - № 5. – С. 36–40.

42. Малышев, Д. Кризис – не беда. Скажи успеху: «Да!» [Текст] / Д. Малышев // Управление персоналом. – 2008. - № 23. – С. 40–47.
43. Марданов, Р.Х., Соколова, Ф.М., Онучина, В.В., Исхакова, В.В. Управление персоналом на основе процессных технологий [Текст] / Р.Х. Марданов и др. // Деньги и кредит. - 2007. - № 6. - С. 8-15.
44. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / учебник / Б.З. Мильнер. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 478 с.
45. Митькин, А.Ф. Инновационный менеджмент и управление персоналом: от кризиса до кризиса (1998–2008 гг.) [Текст] / А.Ф. Митькин // Менеджмент инноваций. - 2009. - № 3. - С. 196-203.
46. Мишин, В.М., Моисеева, Ю.В. Развитие системы менеджмента качества и управление персоналом предприятия [Текст] / В.М. Мишин и др. // Компетентность. - 2007. - № 9-10. - С. 74-79.
47. Муллахметов, Х. Корпоративное управление в России [Текст] / Х. Муллахметов // Общество и экономика. – 2009. – № 4–5. – С. 118–123.
48. Мухачев, В.М., Пухов, Д.В. Управление персоналом в ситуации кризиса на предприятии [Текст] / В.М. Мухачев и др. // Управленческое консультирование. - 2005. - № 4. - С. 164-169.
49. Осипенко, Н.И., Трифанов, И.В., Оборина, Л.И. Мотивация и управление персоналом как неотъемлемая часть системы менеджмента качества [Текст] / Н.И. Осипенко и др. // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2009. - № 1. - С. 114-116.
50. Павлов, Д.Ю. Управление персоналом в социальной сфере [Текст] / Д.Ю. Павлов // Современные гуманитарные исследования. - 2006. - № 5. - С. 59-60.
51. Пишо, П. Психологическое тестирование [Текст] / П. Пишо. - СПб: "Питер", 2004. – 345 с.

52. Рассадин, В. Управленческие кадры и их роль в формировании коллектива [Текст] / В. Рассадин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 10. – С. 21–22.
53. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология: учеб. пособие [Текст] / К.В. Решетникова, Гос. ун-т Высш. школа экономики, Фак. менеджмента, Каф. упр. человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2009.
54. Самоукина, Н.В. Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса [Текст] / Н.В. Самоукина // Мотивация и оплата труда. - 2009. - № 2. - С. 94-101.
55. Сафронов, А.Е. Управление персоналом - от теории к практике (на примере ООО «АгроСоюз Юг Руси») [Текст] / А.Е. Сафронов // Гуманитарные и социально-экономические науки. - 2006. - № 5. - С. 141-148.
56. Свирина, И. Управление персоналом организации как научная категория и практическая задача [Текст] / И. Свирина // Власть. - 2006. - № 11. - С. 26-30.
57. Седова, О.Л. Управление персоналом: эволюция подходов и особенности современного этапа [Текст] / О.Л. Седова // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. - 2007. - № 12. - С. 77-84.
58. Селин, И. Рационализация численности персонала на промышленном предприятии [Текст] / И. Селин // Человек и труд. – 2009. - № 11. – С. 39–46.
59. Степанова, С.М. Стратегическое управление персоналом текстильного предприятия: формирование кадрового резерва [Текст] / С.М. Степанова // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. - 2006. - № 6. - С. 11-14.
60. Стёганцев, А.В. Стратегическое управление персоналом в области продаж [Текст] / А.В. Стёганцев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 3. - С. 124-129.

61. Стюарт, Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций [Текст] / пер. с англ. В. Ноздриной. - М.: Поколение, 2007. – 390
62. Суханова, Е.В. Технология подбора персонала для компаний малого бизнеса [Текст] / Е.В. Суханова // Российское предпринимательство. – 2006. - № 11 (83). – С. 23-26.
63. Управление персоналом: учеб . пособие [Текст] / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2009. – 280 с.
64. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб . пособие [Текст] / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 192 с.
65. Федорова, Е.И. Управление персоналом на сельхозпредприятиях [Текст] / Е.И. Федорова // Аграрная наука. - 2006. - № 8. - С. 5.
66. Хлопова, Т. Восполнение кадров рабочих и молодых специалистов: проблемы и пути их решения [Текст] / Т. Хлопова // Человек и труд. – 2010.
67. Ципес, Г.Л., Болдырева, Ю. Управление персоналом: взгляд сквозь призму стратегии [Текст] / Г.Л. Ципес // Управление человеческим потенциалом. - 2005. - № 4. - С. 16-24.
68. Чайникова, Л.Н., Жалнина, Н.В. Управление персоналом как ключевым фактором, определяющим качество услуг организации [Текст] / Л.Н. Чайникова, Н.В. Жалнина // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2008. - № 3. - С. 86-89.
69. Черемошкина, Л. О необходимости системного подхода к изучению и управлению развитием человеческого капитала [Текст] / Л. Черемошкина // Человек и труд. – 2011. - № 1. – С. 15-19.
70. Чернявский, Н.А. Управление персоналом на крупных предприятиях как система, состоящая из подсистем-функций [Текст] / Н.А. Чернявский // Микроэкономика. - 2008. - № 8. - С. 205-208.

71. Чмиль, Д. Управление персоналом и формирование кадрового потенциала современного предприятия [Текст] / Д. Чмиль // Бизнес: Экономика, маркетинг, менеджмент. - 2008. - № 1. - С. 10-15.
72. Чмырь, Ю.Ю. Факторы формирования и черты "трудового потенциала" кадров предприятия [Текст] / Ю.Ю. Чмырь // Российское предпринимательство. – 2010. - № 5. – С. 22-27.
73. Шеншинов, Ю. Управление персоналом в период реструктуризации бизнеса в условиях мирового финансового кризиса [Текст] / Ю. Шеншинов, Ю. // Предпринимательство. - 2009. - № 3. - С. 143-147.
74. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / учеб . пособие под ред. А.П. Градова. - СПб .: Изд-во АО «СПб оркестр», 2008. – 591 с.
75. Ярмухамедов, Р.Ф. Управление персоналом: коллизии тактики предприятий и требований закона [Текст] / Р.Ф. Ярмухамедов // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки. - 2006. - № 25. - С. 113-116.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1.

Исследование структуры личности методом самооценки и обобщения характеристик по «Карте личности» Платонова

1. Фоновые показатели

1.1. Состояние здоровья

1.2. Отношение к здоровью

1.3. Условия работы

1.4. Условия в семье

1.5. Физкультурная активность

2. Способности

2.1. Психомоторные

2.2. Художественные (музыкальные, литературные, изобразительные)

2.3. Технические

2.4. Научные

2.5. Организаторско-педагогические

2.6. Нравственно-правовые

3. Характер

3.1. Отношение к обществу

3.2. Отношение к труду

3.3. Отношение к людям

3.4. Отношение к себе (рефлексивность)

3.5. Отношение к собственности

4. Направленность

4.1. Уровень

4.2. Широта

4.3. Интенсивность

4.4. Устойчивость

4.5. Действенность

4.6. Профессиональная направленность

- 4.7. Атеистическая (или религиозная) направленность
- 5. Опыт
 - 5.1. Профессиональная подготовленность
 - 5.2. Профессиональный опыт
 - 5.3. Уровень культуры в области литературы и искусства
 - 5.4. Уровень интеллекта
 - 5.5. Культура поведения
 - 5.6. Психомоторная культура
- 6. Индивидуальные особенности психических процессов
 - 6.1. Эмоциональная возбудимость
 - 6.2. Эмоционально-моторная устойчивость
 - 6.3. Стеничность эмоций
 - 6.4. Внимательность
 - 6.5. Память
 - 6.6. Сообразительность
 - 6.7. Воображение
 - 6.8. Воля: самообладание
 - 6.9. Целеустремленность
- 7. Темперамент
 - 7.1. Сила
 - 7.2. Уравновешенность
 - 7.3. Подвижность

Приложение 2

Как оценить личные качества претендента?

Вопросы для собеседования

Общие компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
1	2	3
Желание работать с людьми, позитивное отношение к сотрудникам	Почему вы выбрали для себя эту работу?	Кандидат обязательно должен сказать, что одним из главных факторов, повлиявших на его выбор профессии, стала возможность работать с людьми
	Какие люди находятся в вашем окружении? Охарактеризуйте их, пожалуйста	Важно, чтобы в ответе преобладали позитивные характеристики.
Умение вести переговоры, объяснять и убеждать	Вам необходимо убедить кандидата на свободную вакансию в том, что ему действительно стоит работать в вашей компании. Как вы будете действовать?	Желательно, чтобы в ответ были названы хотя бы 1 - 2 метода убеждения. Например: "Я описал бы соискателю истории карьерного роста других сотрудников или рассказал бы ему о возможности обучения в компании"

<p>Высокий уровень стрессоустойчивости</p>	<p>Назовите за две минуты как можно больше способов нестандартного использования шариковой ручки</p>	<p>Необходимо оценить количество решений (их должно быть не менее пяти) и темп, с которым они будут приходиться кандидату в голову. Его нужно все время торопить, а по истечении двух минут вы можете дать ему дополнительно еще 15 секунд. Обратите внимание, постарается ли кандидат придумать дополнительные варианты ответа или остановится на достигнутом</p>
<p>Аналитические способности</p>	<p>Представьте себе, что один из давно работающих сотрудников компании потерял интерес к работе. Какими причинами может быть вызвана подобная ситуация?</p>	<p>Должно быть названо не менее пяти различных причин: например личные, семейные, проблемы, профессиональные трудности. Стоит оценить логичность</p>

		и последовательность анализа, наличие в нем причинно-следственных связей
Ориентация на результат	Что вам больше всего нравится в процедуре подбора персонала или в проведении тренингов?	Кандидат должен проявить заинтересованность в результате своей работы: "Чувствую удовлетворение, если нахожу хорошего кандидата. Мне нравится, когда участники тренинга остаются довольными, получают благодаря занятиям полезные навыки"
Высокий уровень креативности, умение и стремление находить многочисленные варианты решения одной задачи	Ваша компания закупает новые машины для торговых представителей. Предложите как можно больше вариантов использования этого факта для их дополнительной мотивации	Кандидат должен дать не менее 3 - 4 вариантов ответа. Например, вручить машины не всем региональным представителям сразу, а начать с тех, чей объем продаж в текущем году наиболее высок. Или дать

		<p>сотрудникам возможность выбрать для себя машину, предварительно испробовав ее в деле</p>
Лидерские качества	<p>Опишите наиболее интересный и важный рабочий проект, в котором вы участвовали</p>	<p>Настоящий лидер будет описывать проект с позиции организатора. Это может выражаться в таких словах и фразах, как "я предложил, организовал, мои сотрудники, мне удалось вместе с командой"</p>
Терпимость и терпение	<p>Почему люди часто не воспринимают информацию сразу?</p>	<p>Необходимо оценить, будет ли ответ содержать обвинение в адрес слушателей (например, "потому что сами плохо слушали"), в адрес другого лица (например, "потому что плохо объяснили"), или же в ответе будут</p>

		<p>присутствовать и те, и другие мотивы.</p> <p>Лучше всего кандидата характеризует последний вариант ответа</p>
<p>Смешанная референция (склонность опираться как на собственное мнение, так и на мнение других людей)</p>	<p>Предположим, вы долго искали и нашли кандидата на вакансию. По каким критериям вы будете оценивать успешность своего выбора?</p>	<p>В ответе на этот вопрос должно прозвучать как собственное мнение потенциального директора по персоналу о кандидате ("Я считаю, что это очень хороший специалист"), так и мнение о нем других людей ("Мне его хвалили другие сотрудники"). Хорошо также, если прозвучит ссылка на объективные результаты работы кандидата (например, "он прошел испытательный срок")</p>
<p>Соответствие личных ценностей корпоративным ценностям компании</p>	<p>Какой должна быть хорошая команда? Какой вы видите оптимальную корпоративную культуру?</p>	<p>Ответы должны просто понравиться вам. Это значит, что ваши базовые</p>

		ценности совпадают
Профессиональная порядочность, умение хранить конфиденциальную информацию	Охарактеризуйте основные слабости корпоративной культуры и системы менеджмента (управления) компании, в которой вы работали раньше	Хорошо, если кандидат корректно откажется отвечать на этот вопрос

Приложение 3

Как оценить специальные профессиональные качества претендента?

Вопросы для собеседования

Специальные компетенции	Проверочные вопросы	Желательные ответы
1	2	3
Знание теории стратегического менеджмента, умение на практике выстраивать структуру компании исходя из специфики бизнеса и этапов ее развития	Компания находится на этапе интенсивного роста, захвата нового рынка, но в ближайшее время планирует осуществить переход к этапу стабилизации, который повлечет за собой возникновение четких корпоративных правил, процедур и стандартов. Какие изменения в кадровой политике и какие угрозы для персонала компании влечет за собой эта ситуация?	На этапе интенсивного роста опытные сотрудники компании часто перемещаются из одного отдела в другой, оставляют участки работы, где бизнес-процессы отлажены, и переходят туда, где их профессионализм наиболее востребован. На этапе стабилизации таким людям, как правило, сложно реализовывать себя. Им комфортнее действовать в условиях перемен, применять в работе инновации, а не следовать стандартным процедурам. Следовательно, директор по персоналу должен организовать работу по адаптации сотрудников к новой бизнес-модели. Она может включать в себя проведение специальных тренингов, создание дополнительных инструкций и процедур, дополнительное

		<p>обучение и различные способы мотивации сотрудников</p>
	<p>Есть три основных принципа организации работы с клиентами коммерческого отдела: по продуктовым группам, по территориальному охвату и свободное распределение клиентов между менеджерами. Какой из них будет наиболее эффективным в зависимости от специфики той или иной компании?</p>	<p>Продуктовый принцип распределения клиентов будет эффективен в компаниях, которые занимаются реализацией большого ассортимента товаров, ориентированных на разные целевые группы потребителей. Территориальный - в тех фирмах, которые торгуют товарами одной продуктовой группы, но при этом работают с большим количеством регионов. Закреплять за каждым менеджером собственных клиентов целесообразно тогда, когда продажа продукции требует индивидуального подхода к каждому из них. Если в компании присутствует несколько из перечисленных условий одновременно, то можно комбинировать эти три</p>

		варианта между собой.
<p>Навыки построения и корректировки корпоративной культуры, организация системы внутреннего PR</p>	<p>Руководство компании приняло решение ввести новую форму финансовой отчетности для торговых представителей. Как преподнести эту идею коллективу, чтобы реакция на нее была положительной?</p>	<p>Внедрение подобных изменений можно разбить на несколько этапов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сначала стоит рассказать о выгоде для компании и каждого сотрудника лично новой формы отчетности, например объяснить, что с ее помощью может увеличиться объем продаж, и, соответственно, размер премиальных; - после этого вовлечь всех или часть торговых представителей в разработку или корректировку формы дополнительной отчетности; - преподнести окончательное решение как плод совместной работы; - дать работникам время на то, чтобы адаптироваться к новым правилам

<p>Полный спектр навыков и знаний в области кадрового менеджмента (мотивация, контроль, управление по целям и пр.)</p>	<p>В команде работает человек, который постоянно обращается к своим коллегам за помощью. Каковы позитивные и негативные качества этого сотрудника?</p>	<p>Позитивные качества такого сотрудника состоят в том, что он умеет работать в команде. Советуясь с коллегами, он дает им почувствовать свою значимость, что благоприятно сказывается на атмосфере в коллективе. Он с меньшей вероятностью ошибется, нежели тот, кто работает самостоятельно. Обратная сторона привычки постоянно советоваться с другими - неумение брать на себя ответственность и неэффективное использование рабочего времени</p>
	<p>Как определить основные факторы, мотивирующие на результативную работу кандидата на кадровую вакансию?</p>	<p>Кандидату необходимо задать такой вопрос: "Как вы считаете, что побуждает людей более эффективно работать?" Или: "Представьте себе, что к вам поступило одновременно предложение о работе от двух компаний. По каким критериям вы сделаете выбор?"</p>
<p>Опыт проведения тренингов и/или навыки создания системы обучения</p>	<p>Перед вами стоит задача провести тренинг для сотрудников</p>	<p>С выяснения того, в каких именно знаниях и навыках существует необходимость. Для этого стоит поговорить</p>

	отдела продаж. С чего вы начнете подготовку к нему?	с руководителем отдела продаж, спросить сотрудников об их потребностях, провести небольшое тестирование для анализа эффективности предыдущего курса обучения
	Как вы построите работу по подбору тренинговой компании, с которой будете постоянно сотрудничать?	Этапы поиска тренинговой компании таковы: - постановка задачи перед рядом потенциальных партнеров; - сбор всех предложений; - встреча с тренерами компаний, предлагающих программы, в наибольшей степени соответствующие целям обучения; - оценка соотношения цены и качества программ; - выбор оптимального партнера; - определение критериев эффективности обучения; - проведение первого семинара или тренинга; - оценка его эффективности
Навыки поиска и подбора персонала разного уровня	Вам необходимо найти специалиста на открывшуюся вакансию. Какие пути поиска вы выберете и почему?	Кандидат должен предложить как минимум три варианта поиска сотрудника и описать, в каком случае каждый из них будет наиболее эффективным. Вы сможете оценить его

		<p>умение ориентироваться в ресурсах по подбору кадров, а также узнать о его умении работать с бюджетом, выделяемым компанией на подбор персонала, способность анализировать соотношение затрат на его поиск и результативности мероприятия</p>
	<p>Представьте, что я кандидат, устраивающийся на работу в вашу компанию. Проинтервьюируйте меня</p>	<p>Потенциальный HR-директор должен показать, что он умеет грамотно вести интервью</p>
<p>Навыки оценки персонала при его подборе или аттестации для продвижения внутри компании</p>	<p>Есть ли у вас опыт проведения оценки персонала? Каких специалистов вы аттестовывали? Каков был результат?</p>	<p>Потенциальный HR-директор должен продемонстрировать наличие подобного опыта</p>
<p>Навыки и/или способность выступать публично</p>	<p>Есть ли у вас опыт публичных выступлений? Выделите несколько ключевых факторов успешности публичного выступления</p>	<p>Кандидат должен описать свой опыт в этой области и назвать хотя бы 2 - 3 ключевых фактора успеха выступления. Например, соответствие интересов аудитории содержанию выступления, или эмоциональный подъем аудитории</p>

<p>Знание основ психологии</p>	<p>Вы видите, что процесс адаптации новых сотрудников в компании идет слишком медленно, новички по-прежнему испытывают дискомфорт при взаимодействии со старыми членами коллектива. Ваши действия?</p>	<p>Сначала нужно проанализировать, нет ли во взаимоотношениях старых и новых сотрудников компании элементов дедовщины. Если подобные вещи не выявлены, стоит дать новым сотрудникам как можно больше информации о компании, помочь познакомиться со всеми коллегами. Кроме того, необходимо культивировать на предприятии позитивное, доброжелательное отношение к новым членам коллектива</p>
<p>Навыки разрешения сложных и конфликтных ситуаций</p>	<p>Вам известно, что в одном из отделов компании регулярно происходят конфликты между руководителем и одним из его подчиненных. Ваши действия?</p>	<p>Сначала надо проанализировать причины конфликта, поговорив с руководителем и подчиненным по отдельности. Затем попытаться найти приемлемое для них обоим решение и применить его на практике". Главное, чтобы потенциальный директор по персоналу предложил пути решения проблемы, а не отмахнулся от нее, сказав, что конфликт между начальником и подчиненным - обычное дело</p>

<p>Навыки индивидуального консультирования и психодиагностики</p>	<p>Один из сотрудников все чаще вступает в конфликты с другими членами коллектива. Ваши действия?</p>	<p>Нужно оценить с помощью тестов и личных бесед причины агрессивного поведения сотрудника. Затем применить методы корректировки его поведения (например, психологические тренинги, индивидуальные консультации и пр.)</p>
<p>Знание юридических аспектов кадровой работы</p>	<p>Вы оформляете с сотрудником срочный трудовой договор, предусматривающий возможность перезаключения через год. Чем чревата подобная ситуация?</p>	<p>В этом случае трудовой договор будет признан бессрочным, и вы не сможете расстаться с сотрудником в момент окончания срочного договора</p>
<p>Знание основ кадрового делопроизводства</p>	<p>Какие документы должны быть оформлены отделом персонала (кадров) для командировки сотрудника по России?</p>	<p>Служебное задание, заполненное сотрудником от руки, и отчет о его выполнении, приказ о командировании сотрудника, смета, командировочное удостоверение</p>

