



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий  
Специальность 080505 «Управление персоналом»  
Кафедра истории и философии науки и техники

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
Технологии набора и отбора персонала в угледобывающей отрасли на примере шахта «Казахстанская»

УДК 005.953.622.333.012(574)

Студент

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ЗИЗ1	Прохорова Кристина Евгеньевна		

Руководитель

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ст. преп.	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.,		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

<b>Зав. кафедрой</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 080505 и направлению 080400 – «Управление персоналом»).

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с

	проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Специальность 080505 «Управление персоналом»  
Кафедра истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_ Трубникова Н.В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗИЗ1	Прохоровой Кристине Евгеньевне

Тема работы:

**Технологии набора и отбора персонала в угледобывающей отрасли на примере шахта  
«Казахстанская»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p><i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i></p>	<p><b>Объект исследования:</b> АО шахта «Казахстанская» угледобывающее предприятие.</p> <p><b>Предмет исследования:</b> Процессы отбора и подбора персонала в угледобывающей отрасли.</p> <p><b>Цель работы:</b> Разработать рекомендации по совершенствованию системы подбора, отбора и найма персонала в штат АО шахта «Казахстанская»</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассмотреть понятия подбора, отбора и найма персонала в контексте кадровой политики.</li> <li>2. Рассмотреть характеристику и историю предприятия АО шахты «Казахстанская».</li> <li>3. Провести анализ работы отдела кадров по подбору и отбору персонала в АО шахта «Казахстанская».</li> <li>4. Оценить эффективность кадровой политики и управления трудовыми ресурсами в сфере подбора, отбора и найма персонала в АО шахта «Казахстанская».</li> <li>5. Определить недостатки ведения кадровой политики в части подбора, отбора и найма персонала в АО шахта «Казахстанская».</li> <li>6. Разработать рекомендации по устранению недостатков в системе работы отдела кадров АО шахта «Казахстанская».</li> </ol>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):</b></p>	
<p>1. Основы набора и отбора персонала в организации</p>	
<p>2. Технологии подбора персонала на АО Шахта «Казахстанская»</p>	
<p>3. Программы по совершенствованию системы подбора и оценки персонала на АО Шахта «Казахстанская»</p>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2017г.</p>
--	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

<p>Старший преподаватель кафедры ИФНТ</p>	<p>Панькова Наталья Михайловна</p>	<p>к.ф.н.</p>		<p>05.12.2016г.</p>
---	------------------------------------	---------------	--	---------------------

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>ЗИЗ1</p>	<p>Прохорова Кристина Евгеньевна</p>		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
 Специальность подготовки – 080505 «Управление персоналом»  
 Уровень образования – бакалавриат  
 Кафедра истории и философии науки и техники  
 Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
 Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
09.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
10.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 86 с., 7 рис., 3 табл., 56 источников, 1 прил.

Ключевые слова: организация, персонал, управление персоналом, система подбора и отбора персонала, система управления персоналом, набор кадров

Объектом исследования является персонал предприятия и служба управления персоналом АО Шахта «Казахстанская»

Предметом исследования является система элементов процесса подбора и отбора персонала на предприятии.

Цель работы - поиск путей совершенствования системы подбора и отбора персонала.

Основным информационным источником работы послужили данные, содержащиеся в научной литературе и в периодических изданиях, учебных пособиях, интернет источниках.

При проведении исследования использован метод теоретического анализа полученных данных, включенного наблюдения, анкетирования.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемых в ходе работы источников и приложений.

В процессе исследования проводился анализ системы подбора персонала в АО Шахта «Казахстанская» с целью выявления недоработанных сторон в процессе подбора.

В результате исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию системы подбора и отбора кадров в организацию.

## Определения

В данной работе были использованы следующие термины и определения:

Подбор кадрового персонала - процесс, направленный на поиск и привлечение сотрудника, чьи профессиональные качества, навыки и умения соответствуют требованиям, заявленным организацией. Существуют технологии подбора персонала, успешно применяющиеся в мировой практике. Они включают два направления: набор и отбор кадрового состава.

Набор кадров - это создание достаточного резерва соискателей на определенную должность, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие сотрудники.

Отбор кадров - специальная оценка всех кандидатов на свободные вакансии в определенную компанию и выбор из общего числа только самых достойных.

Кадровая политика - это совокупность норм и правил, представлений и целей, определяющих содержание и направление работы с персоналом. Она является ядром системы управления персоналом. Кадровую политику формирует руководство организации, а реализует ее кадровая служба в процессе выполнения её работниками своих функций. Кадровая политика находит свое отражение в следующих нормативных документах: коллективном договоре, правилах внутреннего распорядка.

Потенциал руководящего персонала - это группа сотрудников, предназначенных для выдвижения на руководящие должности в соответствии с компетенциями, личными и профессиональными качествами.

Компетентные кадры - это группа руководителей и подчиненных, которые имеют дар управлять, и которые отвечают требованиям, заявленным к должности определенного уровня.

## Оглавление

Введение .....	10
Глава 1. Основы набора и отбора персонала в организации .....	15
1.1 Процедура набора и отбора персонала: сущность и значение .....	15
1.2 Факторы и источники успешного поиска потенциальных работников .....	22
1.3. Эффективные методы подбора персонала .....	30
Глава 2. Технологии набора и отбора персонала в АО Шахта «Казахстанская»	40
2.1 Общие сведения о предприятии .....	40
2.2 Анализ системы управления персоналом .....	45
2.3 Анализ существующей системы набора и отбора персонала .....	51
Глава 3. Программы по усовершенствованию системы подбора и оценки персонала в АО Шахта «Казахстанская» .....	61
3.1. Психологическое изучение потенциальных работников при отборе .....	61
3.2. Использование рекомендаций при приёме специалистов .....	70
3.3 Применение современных форм собеседования .....	75
Заключение .....	79
Список использованных источников .....	82
Приложение А. Модель оценки ИТР .....	86

## Введение

Деятельность любого предприятия в современных условиях требует непрерывного развития, совершенствования всей системы управления, в том числе и системы управления персоналом. Возрастает значимость управления персоналом, поскольку это одна из центральных сторон жизни организации, способного во много раз повысить его эффективность.

Определяющим фактором, оказывающим большое влияние на конкурентоспособность, экономический рост и результативность производства, является работа в компании квалифицированного персонала, который способен грамотно и компетентно решать поставленные производственные задачи.

Если руководитель стремится, чтобы его предприятие развивалось, расширялось, приносило прибыль и занимало устойчивое положение в определённом сегменте рынка, необходимо акцентировать внимание службы по набору и отбору персонала на подборе именно качественных сотрудников.

Поэтому подбор персонала - важнейший этап становления любой компании, даже если численность ее далека от численности крупных организаций. Особенно это касается предприятий малого бизнеса, так как в этом случае практически невозможно задействовать системы управления, разработанные для крупных корпораций. Там действуют другие финансовые потоки, более широкие возможности замены одних сотрудников другими. Кроме того, на малых предприятиях совсем другая иерархия подчинения, нежели, к примеру, на заводе с многотысячным коллективом.

Тема управления системой подбора и отбора на предприятии становится все актуальнее: в настоящее время большое количество специалистов различных уровней уделяют внимание исследованиям в данной области с целью использования практических результатов на благо развития организации.

От того, как проведен набор и как отобраны кандидаты для работы на предприятии, зависит последующая деятельность в процессе управления персоналом.

Известно, что персонал любого предприятия - важнейший актив, требующий существенных затрат.

Комплектование кадров является одним из ключевых элементов работы службы управления персоналом любой организации, так как от того, насколько качественно менеджер по подбору персонала отобрал кандидатов для компании напрямую зависит эффективность деятельности организации в целом. В этой связи ошибки в процессе подбора персонала могут дорого обойтись организации, а найм хороших работников представляется успешными для предприятия инвестициями.

Одним из важнейших направлений в деятельности многих организаций является грамотное управление персоналом и считается главным критерием экономического успеха. Вопреки тому, что еще несколько лет назад основное внимание было направлено на развитие технологических процессов, введение инноваций в производство и изменению организационных структур на предприятии.

На сегодняшний день уделяется основное внимание человеческим факторам, так как эффективность и сущность бизнеса определяют люди. Ключевым ресурсом любой организации являются именно люди.

Можно с уверенностью утверждать, что спрос на высокопрофессиональные кадры намного превышает предложение, об этом свидетельствует сегодняшняя обстановка на рынке труда. Уже сейчас кадровые службы предприятий сталкиваются с трудностями поиска высококлассного специалиста. Несомненного успеха добьются компании, внимательно и профессионально подходящие к решению задач набора и последующего отбора кадров, которые не сэкономят на организации и четком соблюдении процедуры и технологии подбора.

С развитием управленческой науки во времени не что иное, как человеческий ресурс или человеческий потенциал стал одним из организационных ресурсов, скрывающим максимальные резервы с целью повышения эффективности функционирования современной организации.

«Человеческий фактор» начал рассматриваться через призму объекта вложений не менее важный, чем здания, оснащение, технологические процессы и т.п.

В настоящий период за рубежом имеется большой объём накопленного теоретического и практического опыта основания коллективов в организации. Такие классики менеджмента, как Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури («Основы менеджмента») внесли видимый вклад в исследование данных вопросов. Анализ грамотного осуществления отбора сотрудников представлен в статьях современных авторов Маркуса Б., Оуена Д.

Следует отметить положительную динамику в проявление интереса и внимания российских ученых к исследованию данной проблемы, и как результат, появление ряда публикаций, посвященных этой теме, в журнале «Управление персоналом». Например, таких как, Бедненко А.П. Перспективные сотрудники приносят ценность; Гальянов Н. Отбор руководителей - как сохранить качество; и другие.

Так, типология методик выявления компетенций у кандидата при проведении интервью раскрыта в научных трудах Дятлова С.А., Магура М.И., Кибанова А.Я.

**Актуальность изучения** технологий и методов подбора и отбора персонала на предприятии определяется необходимостью современных организации в эффективной работе всей системы, которая достигается посредством комплектования эффективного кадрового состава.

Основным информационным источником работы послужили данные, содержащиеся в научной литературе и в периодических изданиях, учебных пособиях, интернет источниках.

Для наглядности и лучшего осмысления исследуемой темы в работе проведены параллели теоретических разработок в области управления персоналом с фактически существующей работой по управлению персоналом на предприятии АО Шахта «Казахстанская».

**Объектом исследования** выступает персонал предприятия и служба управления персоналом АО Шахта «Казахстанская»

**Предметом исследования** является система элементов процесса подбора и отбора персонала на предприятии.

**Цель данной работы** - совершенствование системы подбора и отбора персонала в реально существующем предприятии АО Шахта «Казахстанская» на основе действующих в нем методов. Чтобы достичь поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты рассматриваемого вопроса - дать общую характеристику процедуры набора и отбора персонала в организации.
2. Проанализировать характерную для исследуемого предприятия систему набора и отбора персонала, выявить существующие проблемы и недочеты сложившейся системы.
3. Разработать и предложить программы по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на исследуемом предприятии.

**Гипотеза:** правильный выбор кандидатов может помочь компании в увеличении производительности и прибыли, формировании лояльной команды сотрудников. Неправильный выбор может привести к большой текучке персонала или недостаточной компетентности сотрудников и как следствие низкой эффективности компании в целом.

**Методологические основы:** в достижении цели и задач использован метод теоретического анализа полученных данных, включенного наблюдения, анкетирования. Обзор разработанных руководителем кадрового отдела Общества положений по управлению персоналом проводилось с целью ознакомления со сложившейся системой подбора кадров и выявления существующих в ней проблем.

Методом включенного наблюдения оценивались технологии и методы подбора кадров на предприятии. Анкетирование бывших сотрудников предприятия проводилось с целью выявления причин текучести кадров. В дипломной работе исследованы также нормативные документы и методические материалы, регулирующие проведение интервью и порядок приема на работу в АО Шахта «Казахстанская».

**Научная новизна исследования** заключается в комплексном исследовании факторов и возможностей, обуславливающих повышение эффективности системы подбора и отбора персонала на предприятии.

Работа состоит из введения, трех глав, полученных итогов, списка использованных в ходе работы источников, приложений. Первая глава посвящена раскрытию сущности понятия подбора и отбора персонала на предприятии, эффективным факторам отбора и источникам, вторая глава определяет наличие определенных технологий приема на работу на АО Шахта «Казахстанская», а также их комплексный анализ, третья глава включает в себя разработку рекомендаций по усовершенствованию системы управления персоналом в ключе эффективного подбора и отбора персонала. В заключении подводятся итоги проведённой работы.

**Практическая значимость** проведенного исследования состоит в том, что разработанные рекомендации предназначены, прежде всего, для использования на предприятиях в целях повышения эффективности процесса проведения набора персонала. Практические результаты, выводы и рекомендации могут быть применены службами по управлению персоналом предприятий и организаций.

## **Глава 1. Основы набора и отбора персонала в организации**

### **1.1 Процедура набора и отбора персонала: сущность и значение**

В наше время, наиболее приоритетными считаются вопросы качества и обеспечение конкурентоспособности человеческих ресурсов предприятия. В связи с этим, необходимо повышение требований к административно-управленческому персоналу и повышение важности отбора квалифицированного штата сотрудников. Для того чтобы увеличить качество в сфере производительности, необходимо наличие в организации культурного управленческого и высококвалифицированного персонала.

В связи с переходом к рыночной экономике в настоящее время, организации устанавливают перед собою новые задачи в сфере управления человеческими ресурсами. На данный момент решения поставленных задач требует намного больше умений и навыков, чем некоторое время назад.

Менеджеры по персоналу - специалисты высококвалифицированной области управления человеческими ресурсами, главная цель которых - это повысить эффективность деятельности сотрудников на предприятии, реализовывать и разрабатывать программы подбора.

Сейчас многие организации ставят перед собой несколько целей: формирование трудового потенциала каждого сотрудника, эффективное руководство человеческими ресурсами. В этом играют особую роль менеджеры по персоналу. Отдел по подбору персонала в настоящее время не только лишь оформляет приказы на зачисление новых сотрудников, но и хранит трудовые книжки всего персонала.

Основная цель кадровых служб - подбор высококвалифицированных экспертов в своём деле, содействие в развитии бизнеса, оценка работы сотрудников, повышение их квалификации и мотивация к качественному и эффективному труду.

Выделяют следующие основные функции кадровых служб на предприятии:

- Формирование штата работников предприятия (отбор новых работников, анализ текучести сотрудников).
- Разработка новых программ развития сотрудников (организация повышения квалификации, профессиональное обучение, оценка качества работы персонала и аттестация, дополнительное обучение и продвижения по карьерной лестнице).
- Мотивация и стимулирование персонала.

Отсюда следует, что на предприятии разработана должна быть система управления человеческими ресурсами, включающая подбор, мотивацию персонала, развитие, совершенствование. [29, с 752]

Основная цель предприятия - обеспечение согласования деятельности всех подразделений фирмы, проведение целостной кадровой политики, подбор высококвалифицированных менеджеров, способных решать наиболее трудные управленческие задачи.

Необходимо сосредоточить внимание так же и на составлении плана в потребности организации в сотрудниках. Планирование потребности в кадрах изменяется с течением времени. Аналогичные перемены не всегда связаны с изменением спроса на производимый продукт или услуги. В целом потребность фирмы в персонале обуславливается спросом на предоставляющийся вид деятельности (продукт, услуги) и степенью производительности труда.

Ряд методов существует для определения потребности в персонале в управленческой теории и практике. В области менеджмента в туризме применяются два ключевых метода: метод проектирования и эконометрический метод тенденций. Метод проектирования тенденций состоит из переноса прошлых тенденций изменения численности человеческих ресурсов и их структуры на будущий ожидаемый период. Суть эконометрического метода состоит в определении потребности, в рабочей силе исходя из предполагаемого уровня конечного спроса в будущем.

Процесс подбора персонала наступает в том случае, если разработан план трудовых ресурсов предприятия. Основная суть процесса подбора персонала в

привлечении квалифицированных претендентов на конкретную вакантную должность с дальнейшей их оценкой, обучением и приёмом на службу. Задача менеджера по персоналу - определить соответствия работников с занимаемой должностью, выделить требования к вакантным должностям и под эти требования подобрать сотрудников, имеющих соответствующую квалификацию.

Кадровая политика заключается в установлении основ приёма на службу, определении требуемого числа сотрудников для результативного функционирования предприятия.

Конечной целью подбора персонала является удовлетворение потребностей компании в необходимых для достижения её стратегических целей человеческих ресурсах.

Процесс подбора кадров традиционно включает в себя три стадии: [53, с. 290]

1. Определение требований - составление перечня требований к кандидату на основании следующих документов: описание и оценка рабочего места, должностная инструкция, штатное расписание, перечень компетенций, условия занятости.
2. Привлечение кандидатов - обзор и оценка внешних и внутренних источников замещения вакансий, размещение объявлений о наборе, обращение в кадровые агентства и службу занятости.
3. Отбор кандидатов - анкетирование, тестирование, получение рекомендаций, собеседование, принятие решения, подготовка трудового договора.



Рисунок 1 - Процесс отбора персонала.

Представлен перечень требований к кандидату следующим образом:

- компетенции или требования к трудовому поведению - способности и умение выполнять данную работу
- образование - специальность и квалификация, требование к дополнительной профессиональной подготовке
- профессиональный опыт - стаж работы по данной должности
- особые требования к рабочему месту - командировки, разъездной характер работы, работа в ночное время, ненормированный режим работы
- специфика предполагаемой работы - необходимость достижений в определенной сфере деятельности компании
- особые требования к здоровью
- соответствие организации - способность кандидата работать в условиях данной корпоративной культуры
- удовлетворение ожиданий кандидата - в какой степени организация может удовлетворить ожидания кандидата в отношении размера компенсационного пакета, в отношении повышения квалификации и

карьерного роста, в отношении стабильности занятости и режима работы.

Подбор персонала - это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение единиц рабочих мест, высокопрофессиональный выбор сотрудников и образования резервов.

Отбор представляет собой второстепенную функцию, осуществляемую предприятием с целью выявления в перечне заявителей лиц, оптимальным способом пригодных для вакантной должности.

Принимая решение о проведении отбора персонала, важно корректно производить выбор методов и инструментов, повышающих уровень данного процесса. При организации проведения конкурсного отбора необходимо внедрять в отделах службы управления персоналом автоматизированную комплексную программу по регистрации и оценке кандидатов. Последним этапом процесса набора персонала является составление базы данных по кандидатам на вакантные должности.

Самое главное из базовых правил подбора персонала в организацию - это планирование кадровой политики компании, соответствующей, в первую очередь, её стратегическим целям. На основе тщательной оценки ресурсов компании и её потребностей в кадрах должен составляться план подбора персонала минимум на полгода вперед.

При отсутствии такого плана работа HR-менеджера сводится к выбору лучших претендентов из тех, кто подал заявку. Причем зачастую это делается в крайне ограниченные сроки. В итоге в компанию попадает более-менее профессиональный сотрудник, а вовсе не подходящий под требования.

Кроме того, несмотря на очевидные неудачи, большинство руководителей придерживаются традиционных алгоритмов поиска сотрудников: размещение объявлений - рассмотрение резюме - незамысловатое собеседование.

В результате оказывается, что большинство сотрудников увольняется впоследствии по собственному желанию, причем не из-за плохой адаптации, а по причине несоответствия их представлений о работе требованиям компании.

Некоторые придерживаются противоположного пути и создают для отсеивания неподходящих соискателей целые системы оценки, состоящие из структурированных интервью, деловых игр, батарей тестов, методик и т.д.

Такой путь в чем-то оправдан, но зачастую требует слишком много затрат ресурсов: человеческих, временных и материальных. Таким образом, для успешного развития компании необходимо тщательно планировать каждое действие, вплоть до составления подробного описания каждой позиции.

Каждая компания отличается способом организации, динамикой роста, спецификой деятельности и т.д. Соответственно, одни и те же вакансии могут предполагать различные обязанности, оплату и значимость в разных компаниях. Поэтому для набора подходящего персонала следует учитывать множество особенностей.

Необходимость в работниках во многом зависит от этапа развития бизнеса. На начальных этапах развития нужна сильная группа творческих специалистов, способных трудиться за счёт собственной инициативы и принимать самостоятельные решения.

Сотрудники должны быть способны нестандартно мыслить при решении поставленных задач. Когда компания успешно развивается, возникает необходимость в опытных и квалифицированных сотрудниках. А во времена кризиса понадобится активный персонал, обладающий высоким индексом принятия неопределенности.

Принципы и особенности подбора персонала во многом определяются типом культуры предприятия и его организационной структурой.

Ожидания соискателя не должны быть выше обещания управляющего и реальные перспективы. Таким образом, каждый сотрудник ждёт вознаграждения за собственный труд. Это могут быть деньги, знания или статус в различных соотношениях. Если в ходе работы сотрудник будет разочарован несоответствием ожидаемого и реального, в таком случае результативность его деятельности существенно снизится.

Брать на работу сотрудников, которые раньше уже работали вместе, следует аккуратно. С одной стороны, уже знакомые друг с другом сотрудники будут хорошей основой для командной работы. С другой стороны, в этом коллективе может снизиться эффективность работы и уменьшиться образование инновационных идей, а отношения приобретут неформальный характер. В таких случаях следует разбавить коллектив новыми кадрами.

Необходимо очень внимательно относиться к приему на службу друзей и родственников. В этом коллективе управляющий чувствует себя наиболее комфортно, однако для достижения поставленных целей нужна, в первую очередь, профессиональная команда.

При отборе кандидатов очень важно создавать положительную мотивацию, однако, без открытой агитации и манипулирования. Если, например, соискатель не готов принимать самостоятельные решения, то не следует уговаривать его на управленческую должность, ведь для такой позиции необходимы не только профессиональные знания, но и соответствующие качества и стремления.

Прежде чем давать объявление о вакансии или обращаться к внешнему рекрутеру, составьте конкретные требования к данной должности, опишите специфику позиции, сформируйте принципы подбора персонала.

Следует выбирать экономически обоснованные и эффективные для данной компании источники и способы подбора персонала.

Для эффективного набора штатных сотрудников необходимо соблюдать определенные принципы и особенности подбора персонала. Если при подборе совершить ошибку, то может пострадать продуктивность работы всей компании. Как правило, при неправильном выборе наблюдается либо текучка кадров, либо недостаточная компетенция работников на ключевых позициях.

В результате, придётся снова тратить время, силы и деньги на поиск и отбор новых кандидатов, а привычная деятельность компании при этом будет нарушена.

## **1.2 Факторы и источники успешного поиска потенциальных работников**

В процессе подбора персонала предприятия, как правило, применяется внешний и внутренний рынок рабочей силы. Внешний рынок - сотрудники со стороны, а внутренний рынок рабочей силы представляет собой состав работников своей организации. Для менеджера по персоналу немаловажно установить какой рынок будет использован в качестве источника будущего набора.

С одной стороны внутренний рынок предпочтительнее тем, что «свой» работник уже адаптирован к обстоятельствам работы на предприятии, знаком с её политикой. Таким образом, необходимо учитывать и профессиональный аспект, который заключается в желании работника продвигаться по карьерной службе.

Закономерность такова, что в случае непредставления организацией такой возможности для своих работников наилучшие и испытанные сотрудники со временем уходят. Однако у продвижения «своих» работников имеются и отрицательные стороны. Данная психологическая несопоставимость работника с предоставляемой должностью или отсутствие требуемых профессиональных навыков и знаний.

Выгоднее в таком случае заинтересовать компетентного работника со стороны, нежели заниматься обучением «своих» работников. Однако и у данного метода имеются свои минусы, так как, привлекая высококвалифицированного профессионала с другого предприятия, мы обязаны предложить ему значительную зарплату.

Работник, принятый с другого предприятия сумеет применять накопленный свой опыт работы, он будет знать, как решаются проблемы, подобные тем, что появлялись при работе на прошлой рабочей позиции, он способен владеть методами и знаниями, которые могут быть полезны с целью повышения эффективности деятельности на предприятии.

Поэтому менеджер по персоналу основательно даёт оценку всем возможностям для привлечения специализированных сотрудников на

вакантные должности. Нужно сосредоточить своё внимание и на оценке персонала при приёме на работу в организацию.

Оценка персонала - это установление соотношений личных и деловых качеств кандидата требованиям должности. Имеется ряд методов, используемых для оценки персонала:

1. Прогностический метод. Суть этого метода состоит в индивидуальной беседе с претендентом, использовании письменных и устных характеристик, анкетировании, психологических тестов, мнения руководителя и рекомендаций коллег.
2. Имитационный метод. Кандидату предлагается определённая ситуация, которую он обязан решить.
3. Практический метод. На практике проверяется пригодность сотрудника к исполнению поставленных задач.

В результате проводится экспертная оценка личных и деловых качеств кандидата и принимается окончательное решение о приёме на службу. На основе мнений специалистов ведётся оценка труда кандидата в соответствии с последующими критериями:

- Количество труда - складывается величина, сумма затраченного времени, эффективность и напряжённость работы.
- Качество труда - уточняется часть ошибок в работе, степень качества вырабатываемого продукта или оказываемой услуги, его соответствие установленным моделям качества и т. д.
- Тщательность в работе - отношение к средствам производства, грамотное применение используемых материалов, учёт денежных расходов, которых требует рабочее место.
- Стремление к совместной работе внутри организации - участие в командной работе, совместное решение поставленных задач и проблем, умение выслушивать замечания и критику, поддержание благоприятной атмосферы в коллективе.

Специалисты предоставляют оценку сотруднику на основании данных критериев и определяют, соответствует ли он должности или нет. Метод такой весьма продуктивный, потому что выполняет сразу несколько целей предприятия.

- Административная цель - на основе оценки сотрудника принимаются административные решения, к примеру, о переходе сотрудника на другую позицию, понижении или повышении, прекращении трудового договора.
- Информационная цель – может помочь сотруднику узнать свои слабые и сильные стороны в работе.
- Мотивационная цель – даёт возможность установить методы мотивации работника. Все три цели непосредственно взаимосвязаны, так как, к примеру, на основе информации принимается административное решение о продвижении сотрудника по службе, и данное решение должно его мотивировать к наиболее усердному, качественному труду.

Главная цель организации – это уменьшить текучесть кадров, путём формирования устойчивого коллектива и предоставить возможность для профессионального развития персонала и повышения квалификации и увеличения производительности труда с целью оставаться конкурентоспособным на рынке труда.

Возможности профессионального развития внутри своей организации высоко ценится её работниками, увеличивает мотивацию работников к хорошему труду, формирует благоприятный психологический климат на предприятии и увеличивает преданность сотрудников этой организации.

Осознание и понимание важности наличия или отсутствия определенных качеств у соискателей на должность, пожалуй, самый ценный результат проделанной совместной работы. Кроме того, это ориентир для разработки стратегии поиска и привлечения нужных кандидатов, подбора соответствующих методов и технологий. Чтобы найти «свой» персонал,

необходимо очень тщательно подобрать техники и методики для оценки кандидатов.

Известно, что затраты из-за текучести кадров заключаются не только в затратах на наем нового персонала. Текучесть кадров ведёт также к административным затратам, затратам на обучение нового персонала, прерывание работы, изменение форм заданий для работающего персонала и т.д.

Но самой большой потерей является снижение производительности труда. Существуют специальные методики расчёта затрат на замещение работника. Суммарные затраты на замену рабочих оцениваются в 7-20%, специалистов в 18-31%, управляющих - 20-100% их годового оклада.

Чтобы достичь успеха в максимально короткие сроки при осуществлении функции подбора, отбора и найма персонала можно применить последовательность нескольких шагов, ответить на следующие вопросы:

- Кого? (вакансии и требования к должности)
- Как? (стратегия поиска),
- Где? (источники поиска),
- Каким образом? (процедуры, регламенты, методы и технологии),
- Что необходимо? (ресурсы).

Наряду с установившейся традицией искать новых сотрудников самостоятельно, на сегодняшний появилась возможность поручить эту задачу кадровому агентству или прибегнуть к лизингу персонала.

Большие торговые компании уже не нанимают постоянных работников для уборки помещений, а обращаются на договорной основе, например, в клининговые компании. Кроме размещения объявлений о вакансиях в специализированных изданиях все большие возможности предоставляют специализированные порталы в Интернет.

На сегодняшний день социальные сети - актуальный бизнес - инструмент, используемый для установления ценных связей и поиска сотрудников всех категорий. Через социальные сети HR-менеджеры иногда проверяют потенциального кандидата на предмет достоверности сведений,

предоставленных им в резюме и на собеседовании [50, с. 344]. Наиболее популярные ресурсы - Одноклассники, Вконтакте, Facebook и т. д.

Если HR-менеджер ищет сотрудников через социальные сети, то его личный профиль становится еще и профессиональным. Поэтому фотографии и информация на странице должны строго соответствовать цели (фото в рабочей обстановке, информация о членстве в профессиональных ассоциациях, победах в конкурсах, публикациях в СМИ и т. п.).

В социальных сетях существует огромное количество групп, объединяющих пользователей по разным признакам. Рекрутеру остается только правильно выбрать группу для поиска потенциальных кандидатов. Например, если HR-специалист точно знает, что необходимый сотрудник работает у конкурентов, найти его по компании-работодателю не составит труда.

Производственно-технический персонал лучше искать по территориальному признаку (данная категория сотрудников предпочитает работать рядом с домом) или по учебному заведению (профессиональные училища и техникумы, готовящие нужных специалистов).

Преимущества данной сферы в том, что число пользователей социальных сетей стремительно растет, значит, кандидаты там есть, причем из разных сфер бизнеса, городов и даже государств. Кроме того, данный способ - один из самых дешевых.

Недостатком данной технологии является длительность поиска нужных кандидатов. И риск остаться в социальных сетях до конца рабочего дня. Чтобы его минимизировать, необходимо выделять на подобную работу строго определенный срок, например не более 15 минут на одного кандидата. Рекламные кампании.

«Дни карьеры» или «дни открытых дверей» проводятся в основном крупными предприятиями с целью поиска талантов и привлечения на работу молодых специалистов, выпускников вузов и активных студентов старших курсов ведущих вузов. Обычно все кандидаты заполняют анкеты и их приглашают на ознакомительную экскурсию на предприятие. Для привлечения

наибольшего количества участников мероприятие лучше проводить в выходной день.

Сотрудничество с учебными заведениями в поисках производственно-технического персонала многие компании выбирают сотрудничество с учебными заведениями. Наиболее распространенный вариант - размещение информации о вакансиях в учебных корпусах профильных вузов. Более эффективный, но и более затратный способ привлечения внимания студентов, и выпускников - проведение презентации компании в стенах учебного заведения.

Ещё один вариант - заключение договоров о направлении студентов для прохождения производственной практики в организации. Можно попросить сотрудников необходимой кафедры порекомендовать наиболее одаренных и ответственных учащихся.

Многие предприятия в различных сферах предоставления услуг возобновили практику взаимодействия с профессиональными училищами, колледжами и вузами. Они принимают активное участие в организации учебного процесса и материальном оснащении, получая при этом возможность отбора в компанию лучших выпускников.

В этом случае новые работники имеют специализированное торговое образование, знакомы с продуктом и технологией, имеют опыт работы после прохождения практики, а самое главное, знают требования и обычаи компании изнутри.

Для решения любой задачи требуются ресурсы. Задача по поиску подходящих компании работников не исключение. Потребуется специалист, владеющий современными технологиями.

Необходим бюджет на рекламу вакансий, специализированное программное обеспечение, доступ в Интернет и т.д. В зависимости от целей и возможностей компании, выделенного бюджета выбираются стратегии, источники поиска, подбираются методы и технологии оценки кандидатов. Если принять желаемый результат за 100%, то считается, что в его достижении 10% составляет инструмент, а 90% - это вклад специалиста.

Для снижения риска отобрать не очень подходящих работников компании разрабатывают процедуру отбора, например, такую. В качестве определенных «фильтров» могут служить: буклет для будущих сотрудников, знакомство с фирменной философией, нестандартное объявление, очень подробная анкета, знакомство с предприятием.

Кандидаты получают достаточно полное представление о работодателе, часть из них отсеивается. Затем проводится встреча с руководителем компании или направления, который всегда имеет свои критерии оценки кандидата.

Отобранным после собеседования кандидатам предлагается пробная работа в течение 2-3 дней без заработной платы, что оговаривается заранее. И наступает важный момент принятия окончательного решения о найме. Право принять окончательное решение за сотрудниками и руководителем подразделения, открывшего вакансию. На последнем этапе обычно обсуждаются условия трудового договора, что тоже может стать определенным «фильтром».

Кандидат размышляет о том, хочет ли он работать в этой компании. В свою очередь организация пытается сделать свой выбор, кому из кандидатов предложить вакантное место. Наилучший результат достигается при совпадении ожиданий и удачно сделанном выборе.

Любое предприятие сталкивается с потребностью подбора персонала. Человек, заступающий на должность, обязан являться высококвалифицированным, проверенным, надёжным. Чем выше должность, тем требования увеличиваются к потенциальному претенденту. Для того, что подбор был наиболее качественным, существуют так же определённые принципы подбора персонала. Главное правило при такой работе - это осуществление постепенной, планомерной работы, в рамках политики организации или предприятия.

Приступать к набору на свободные вакансии необходимо только после кропотливого анализа ресурсов предприятия и его потребностей. Таким

образом, по подбору персонала все действия должны совмещаться с имеющимся бизнес-планом, а также планом организационного развития.

Второе правило подбора кадров - это наличие плана по подбору новых работников. Разрабатывается такой план хотя бы на год вперёд, и всегда его можно будет скорректировать. Он позволит более основательно и сознательно подойти к подбору, провести испытания дополнительные для претендентов.

Однако план - это не перечень должностей, а прогноз развития организации, направлений деятельности, перечень новейших производств и т.д.

Третьим правилом можно охарактеризовать как тщательное составление описаний вакантных мест. Нельзя экономить на этом этапе.

Партнёрскую работу с предприятиями необходимо назвать четвёртым правилом, они профессионально занимаются подбором сотрудников. Хорошо отработанная связь и индивидуальные контакты дадут возможность организации отыскать подходящих работников, пока их не нашла другая компания.

Пятое правило это - чёткие требования к претендентам. Нередко расплывчатое описание должностных функций и обязанностей приводит к тому, что возможный кандидат заявку не решается подать, ведь круг обязательств либо непомерно широк, либо слишком узок.

Выполнение принципов подбора сотрудников даст возможность набрать необходимое число сотрудников за оптимальный срок.

### **1.3. Эффективные методы подбора персонала**

Для подробного рассмотрения ряда используемых на различных предприятиях методов и технологий следует детально уточнить основные понятия:

Методы - некие способы, в данном случае подбора, которые практически не зависят от конкретной ситуации в организации или от корпоративной культуры как таковой. Нечто постоянное, что может быть использовано в различных ситуациях. Например, анкетирование, интервью.

Технологии более сложны и представляют собой совокупность методов или систему, которую выстраивают специально для конкретного случая, для данной организации. Например, в случае массового приема новых сотрудников технология найма может включать брифинг (первое групповое собеседование), психологическое тестирование и домашнее задание (подготовка короткого проектного текста о будущей работе в организации).

Наиболее распространенные методы:

- анализ анкетных данных по резюме, стандартной форме, записям в трудовой книжке;
- тестирование - методики изучения интеллектуальных способностей, поведенческих, мотивационно - ценностных особенностей, уровня профессиональной компетентности, социально - психологической диагностики;
- собеседование (первичное, по телефону, с помощью интернета, структурированное интервью, групповое);
- самооценка кандидата часто в форме письменного ответа на заранее поставленные вопросы.

Выбор способов и техник первичного отбора находится в зависимости от выбранной стратегии предприятия, выделенных бюджетных средств, организационной культуры и значимости определенной должности для достижения целей, поставленных предприятием. Принципиально не забывать, что с целью обладания наиболее соответствующим действительности данных о

кандидате необходимо использовать комплексный подход, допускающий применение целого ряда методов.

Одной из известных HR - технологией оценки кандидатов, особенно при подборе на высшие руководящие должности, является Assessment Center (Ассесмент центр или Центр Оценки персонала). Обычно Центр Оценки состоит из групповых и индивидуальных деловых игр, упражнений, поведенческого интервью, письменного интеллектуального тестирования.

Технология требует специальной подготовки, разработки содержания с учётом специфики должности и компании; написания отчёта по полученным в ходе проведения и наблюдения данным.

Технология очень затратная и потому чаще применяется при оценке персонала для отбора кадрового резерва, чем при приеме на работу. Важное её преимущество - высокая точность результатов. Уровень эффективности Центра Оценки составляет 70-80%, в то время как эффективность тестов на профпригодность — 60%, общих тестов способностей - 50-60%, интервью только 30%, а рекомендаций - всего 20%. [11, с. 256]

Что можно сказать о реальной практике применения существующих методов и технологий подбора персонала? Практика российских компаний говорит о том, что чаще всего применяются наименее эффективные методы.

Это подчас ведет к «браку», повышению текучести кадров, так как отбираются не очень подходящие кандидаты. Экономия средств, выделяемых на поиск и подбор персонала, по сути дела оборачивается значительными финансовыми потерями при замене, заполнении образовавшихся вакансий после увольнения нерадывых или неподходящих сотрудников.

При возникновении нехватки персонала необходимо организовать его набор. Модель технологии набора персонала наглядно показана на рисунке 2.

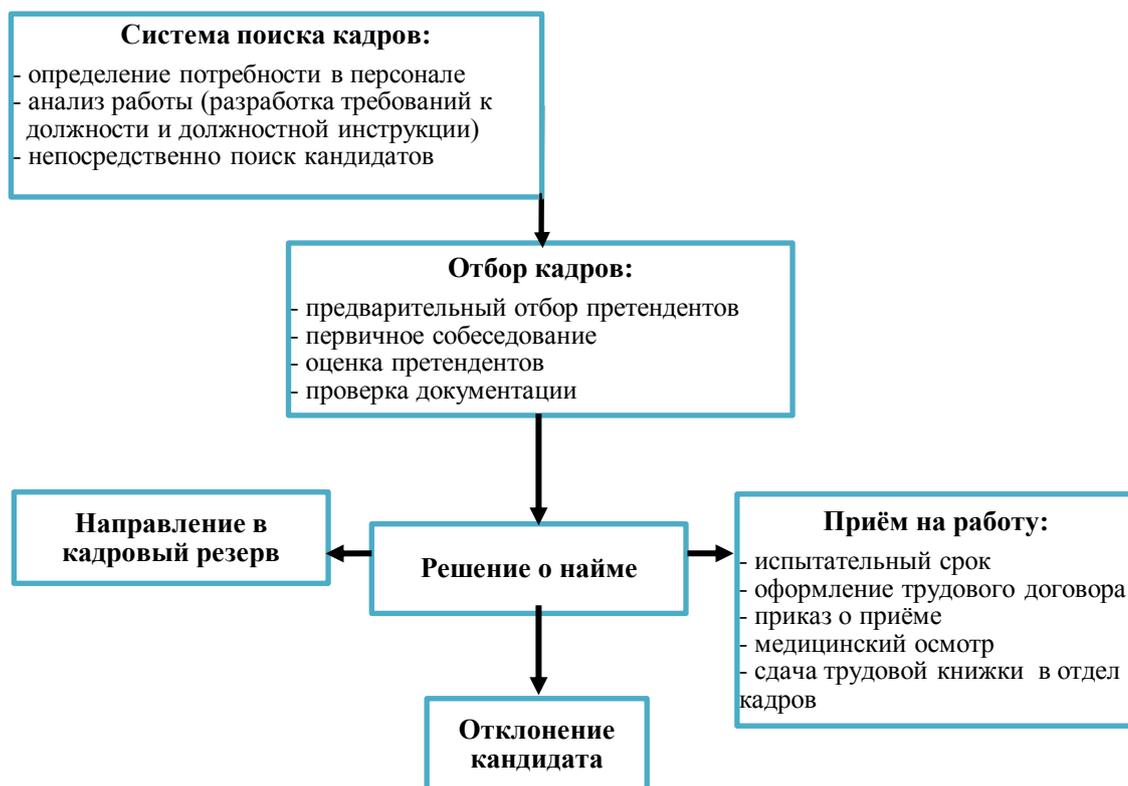


Рисунок 2 - Процедура подбора, отбора и найма

Формы отбора многообразны. Как правило, особенно важные должности, замещаются по конкурсу, когда компетентная комиссия подвергает группу кандидатов испытаниям (экзамены с целью выяснения степени подготовки).

По вопросам кадров приглашаются консультанты. От отбора подходящих лиц (с предварительным разделением на три категории: бесспорно пригодных, бесспорно непригодных и проблематичных) до назначения исполняется целая серия документальных процедур.

Заявления о приёме на работу. Проявляющий интерес сотрудник к трудоустройству на работу, то предприятие, как правило, должно анкету предоставить ему. В такой анкете содержится основная информация: персональные данные человека, уровень образования, а также опыт предыдущей работы. Выясняется дополнительно о его хобби, о военной службе, общественной деятельности и т.п.

Потребности организации будут точно диктовать, что входит в личную анкету сотрудника. Любое предприятие обладает конкретными требованиями,

которых они хотят достичь в результате беседы с кандидатом. В заявление может быть включен вопрос о людях, знающих соискателя (руководители, коллеги) и может сообщить какую-либо информацию о будущем сослуживце.

Анкета – служит путеводителем в исследованиях персонала до их тестирования и процесса собеседования. Человек, наделённый превосходными человеческими качествами, тщательно исследует данные в анкете по трудоустройству и далее продолжит сбор рекомендательных подписей.

Хороший способ проверить рекомендации – позвонить по телефону, переговорить с рекомендующими об этом сотруднике с отдельных сторон его личности, характере, результатах работы, профессиональных навыках.

Очень часто он заранее имеет договоренность с этими людьми о том, что следует сказать интервьюеру. По этой причине, уже после разговора с рекомендателями опрашивающий должен попытаться отыскать людей (не указанных в перечне анкеты), кто может предоставить дополнительную информацию о данном кандидате. Это и есть способ выбраться из замкнутого круга, который кандидат может создать для нанимателя.

Наниматель должен застраховать себя, удостоверившись, что в анкете имеется пункт, который указывал бы на возможность увольнения кандидата в случае ложной анкетной информации. Одним из таких пунктов является: попытка скрыть проблемы с законом.

Люди пытаются утаить некоторые события своего прошлого о нарушениях закона, тем самым опускают их в анкете по трудоустройству. Однако опытный исследователь, находит элементы информации и реконструирует картину. Работодатель имеет право, чтобы уволить сотрудника, который анкету заполнил ложной информацией.

При найме работников путем внешнего поиска очень серьезное значение придаётся процессу собеседования. Собеседование - это общение между опытным интервьюером и потенциальным служащим лицом к лицу.

Задача такого собеседования – ознакомление с репутацией человека, обнаружить его сильные и слабые стороны, постановка вопросов, которые

связаны с работой, которую сотрудник будет выполнять и составление вопросов в его анкете, которые будут иметь отношения к его труду.

Собеседование – для нанимателя это хорошая возможность прийти к окончательному заключению о желательности этого кандидата, у которого до начала непосредственно собеседования не было возможности задать вопросы. Интервьюирующий как правило описывает достоинства деятельности в собственной организации, в том числе полный социальный пакет и другие дополнительные блага, которые связаны с работой на этом предприятии.

Согласно исследованиям западных экспертов, отношение сотрудников к процедуре собеседования с руководством неодинаково. Некоторые высказывают неудовлетворённость тем, что на собеседовании считается неуместным интересоваться дальнейшим продвижением по службе в данной организации или же темпами роста заработной платы.

Имеются некоторые методы, легкодоступные с целью будущего опроса предстоящего сотрудника, которые помогут предприятию отместить людей, которые не соответствуют их условиям. Грамотный интервьюер способен отрекомендовать работника таким образом, что он на службу принят, не будет. В случае если люди соответствуют требованиям уже после проведения собеседования, весьма немаловажно определить, какими навыками они владеют и на каком уровне они сумеют устраивать организацию.

Кроме того, немалое значение уделяется и тестам: тесты профориентации, образованности, общего интеллекта, склонностей, физические, специальных умственных и двигательных функций и пр.

Психологическими тестированиями будут являться: собеседование – это наиболее часто употребляемый метод, проверки навыков. Наука отбора сотрудников продвинулась вплоть до такой степени, что психологическое тестирование стало доступным получение достоверной оценки личности человека.

Соискатель постоянно волнуется перед собеседованием. Такая нервозность – закономерна, и её необходимо принимать во внимание. Большинство

предположений, возможно, сделать, выясняя, вследствие чего человек волнуется при опросе, и грамотный интервьюер сумеет определить и дать оценку в соответствии с окружающими, среди которых находится сотрудник. Грамотный интервьюер сумеет создать анкетирование для сотрудника более эффективно. Чаще всего это не то, что работник скажет, а как скажет и как он реагирует на данные вопросы, выявляющие трудности.

В большом количестве случаев интервью является ключевым компонентом контроля и оценки пригодности соискателя. В случае хорошо установленной кадровой службы его проводит, специалист-психолог, это даёт возможность оценить индивидуальные качества, и личностный потенциал кандидата. В таком случае собеседование даёт возможность более точно определить профессиональный уровень, и компетентность сотрудника. В этом случае в ряде фирм напрямую к интервью либо к анализу данных, полученных в ходе собеседования, подключается и начальник подразделений.

Собеседование практически абсолютно во всех «солидных» компаниях - это длительный, зачастую многоэтапный процесс среди специалистов и кандидатов, чья анкета раньше была изучена и наведены справки которые необходимо.

Однако возможны и другие изменения, к примеру, проверка претендентов, живущих в другой местности, посредством использования телефонных собеседований, который проводит психолог. Вопросы формируются в открытом виде, но требуют подробного изложения конкретных ситуаций, с целью облегчения интерпретации. По этим данным составляется подробная характеристика претендующего на должность.

Структурированное собеседование даёт возможность проводящему собеседование удерживать в поле зрения необходимые в совокупности вопросы, не упустить важные моменты, которые заслуживают внимания. Как правило такие вопросы устанавливаются согласно итогам работы с анкетой. В таком случае собеседование станет более эффективным, в случае если у интервьюера получится вести его непосредственно в свободной форме, таким

образом, чтобы претендент чувствовал себя комфортно, раскованно и был согласен сотрудничать в процессе беседы.

По этой причине сама последовательность заданных вопросов должна и может меняться, вероятно, возвращение к тем или другим моментам, чтобы уточнить и получить дополнительную информацию. В основном успех зависит от навыков межличностного общения сотрудника, проводящего интервью.

В этом случае за счёт возможности распределить роли и большего запаса времени на обдумывание непосредственно в процессе собеседования работа специалиста облегчается и может быть проведена эффективней. Так же желательно подключить к собеседованию линейного руководителя.

Предварительно сформированный список вопросов способен в какой-то степени помочь не обладающим специальным опытом сотруднику эффективно провести собеседование, приобретя требуемые для принятия решения данные. Этот список может быть изменён, с учётом конкретной должности, её места на предприятии и определённой специфики последней. В определённой степени оправдывают себя модели профессиограмм.

При принятии решения о приёме на работу используют определённые термины «не устраивает» или «устраивает». Если человек устраивает, то он будет работать продуктивно на своём месте. Он имеет навыки, серьёзное отношение, способности для того, чтобы выполнять свою работу в соответствии с целями организации. «Годный» - это тот человек, в котором нуждается предприятие. Он может выполнить работу плодотворно и эффективно. Не только способности человека выполнять работу делают его годным, но и его моральные ценности, способность общаться с другими людьми и стимулы.

С целью гарантированного найма кандидат обязан отвечать стандартам на каждом шаге процедуры отбора и должен быть годен. Бывает необходимо кандидатам на должности изменить своё место жительства, изменить или вовсе оставить работу супругу и оторвать детей от школы, университета. Отсюда следует, что найм на работу включает в себя довольно сложные решения для

каждого человека, и эта проблема не должна рассматриваться руководством поверхностно.

Неустраиваемый – это тот человек, который, вероятно, и владеет частью требуемых навыков, однако по определённым причинам не в состоянии трудиться в соответствии с потребностями предприятия. Причина, по которой этот человек может не справляться со своей работой, имеет несколько источников. Он, возможно, не обладает нужными навыками, не достаточно заинтересован, не может быстро влиться в коллектив, чтобы выполнять работу, или не обладает навыками общения с другими людьми, что затрудняет работу.

Главное условие к методам подбора кадров – подлинность получаемых результатов. Согласно мнению специалистов, более результативные итоги при выборе работников достигаются при применении комплексных методик. В частности, кандидату предполагается пройти тест в условиях, которые по максимуму напоминают рабочую обстановку, по возможности выполняется сбор данных от третьих лиц, а далее устраивается интервью. Согласно итогам абсолютно всех трёх процедур и принимается конечное решение по трудоустройству или отказу от услуг соискателя.

Как правило, принцип подбора сотрудников содержит в себе применение нескольких этапов ознакомления с потенциальным работником. Очередность самих этапов определяется самим руководителем и кадровой службой каждой организации, в зависимости от специфики его работы. Так с претендентом можно вначале поговорить по телефону, а затем уже изучить его резюме и навести справки, по итогу пригласить на собеседование. Возможно вначале ознакомиться с резюме, а уже затем познакомиться лично и после встречи на основе дополнительных данных принять окончательное решение.

К основным этапам, решающим проблему подбора кадров, относятся:

1. Открытие вакансии в организации, то есть принятие решений о потребности в работнике;
2. Анализ резюме, предоставляемых соискателями;

3. Предварительная беседа с соискателем (телефонная и личная) с целью более близкого знакомства;
4. Предоставление кандидату разработанной организацией анкеты, для наиболее тщательного ознакомления с его личностными качествами и профессиональными навыками;
5. Использование основных практических методов подбора кадров – проведение интервью (письменного или устного) и тестирования соискателей (это может быть решение кандидатами профессиональных, интеллектуальных либо психологических задач);
6. На последнем этапе производится общий анализ полученных данных о претенденте, после этого потенциальный работник может быть приглашён на итоговое собеседование.

В связи с особенностью специфики деятельности организации, к претендентам могут предъявляться дополнительные условия. Таким образом, может быть на этом этапе включено медицинское обследование, анализ вредных привычек кандидатов.

Безусловно, масштабы и число этапов для отбора персонала имеют право отличаться, в зависимости от величины организации и количества необходимых работников. Большие организации способны осуществить обширный поиск, начиная с объявления о конкурсе в журналах и газетах и заканчивая средствами массовой информации.

Отбор и поиск профессионалов не является чёткой, отработанной и доскональной механической операцией, а предполагает собой в каждом отдельном случае абсолютно уникальные проекты. Тут немаловажно принимать во внимание не только возраст, навыки и опыт соискателя, но и почувствовать атмосферу, которая складывается в коллективе, понимать нюансы работы любого из существующих в организации отделов. Всё без исключения необходимо для того, чтобы отыскать достойного кандидата на свободную вакансию.

В целом, на основании анализа современных методов подбора персонала можно сделать вывод о том, что труд специалиста по подбору персонала динамичен, оперативен, поэтому управленцу персоналом должны быть присущи такие качества, как быстрота реакции, мобильность мысли и стрессоустойчивость. Специалист по подбору персонала должен уметь провести качественный и количественный анализ состояния рынка.

## **Глава 2. Технологии набора и отбора персонала в АО Шахта «Казахстанская»**

### **2.1 Общие сведения о предприятии**

Шахта «Казахстанская» - угледобывающее предприятие в г. Шахтинск Карагандинской области. Входит в состав угольного департамента АО «АрселорМиттал Темиртау».

Шахта «Казахстанская» была сдана в эксплуатацию в 1969 году проектной мощностью 2.7 млн. тонн угля в год. За период с 1969 года по 2008 год добыто 64.7 млн. тонн угля. Максимальный объем добычи был достигнут в 1973 году - 2807т.т. С 1 июля 1996 года шахта находится в составе УД АО «АрселорМиттал Темиртау» и является крупным высокомеханизированным предприятием.

Весь добываемый уголь коксующейся марки КЖ, общие запасы составляют - 103.4млн. тонн.

Общая численность работающих на шахте - 1860 человек.

Существующая система разработки пластов - столбовая с отработкой длинных столбов по падению, простиранию и диагонально. Управление кровлей - полное обрушение.

Шахта «Казахстанская» с 1 июля 1996 года входит в состав Угольного департамента АО «АрселорМиттал Темиртау» и является его структурным подразделением.

Структурная единица Угольного департамента не является юридическим лицом, не является филиалом или представительством, имеет обособленную часть имущества УД, отдельный бухгалтерский баланс, текущий счёт в банке и действует на основании Положения о структурной единице УД.

Взаимоотношения шахты «Казахстанская» с надзорными и контролирующими органами Госгортехнадзора и Департаментом по ЧС осуществляется в соответствии с требованиями правил безопасности и другими нормативными документами по охране труда и технике безопасности.

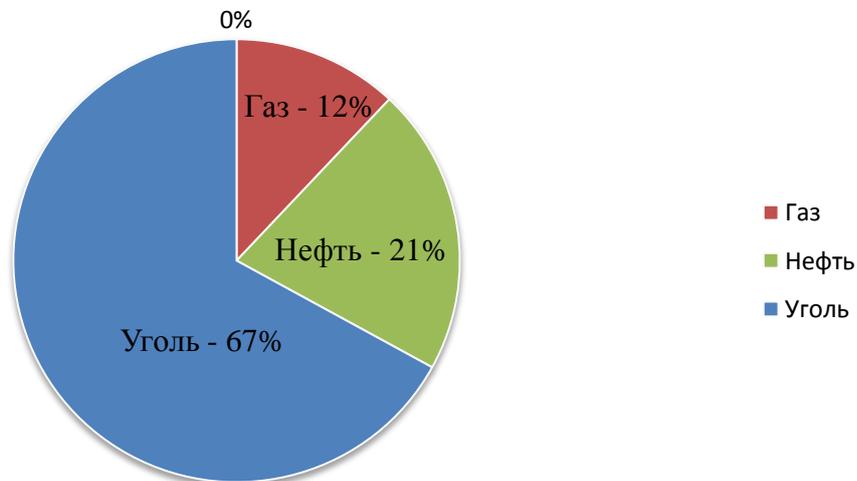
Шахта «Казахстанская» имеет печать со своим наименованием и наименованием угольного департамента и свои банковские реквизиты.

Шахта «Казахстанская» возглавляется директором. Первым заместителем директора является главный инженер.

Директор, главный инженер и главный бухгалтер назначаются на должность и освобождаются от должности приказом исполнительного директора угольного департамента.

Директор организует работу шахты, устанавливает и утверждает должностные инструкции руководящих и инженерно - технических работников, ответственных за состояние дел и выполнение производственных заданий, соблюдение, техники безопасности, охраны труда противопожарной безопасности. Правила внутреннего трудового распорядка шахты устанавливаются в соответствии с типовыми правилами директором шахты.

**Структура потребления промышленностью Казахстана основ топливно - энергетических ресурсов**



**Рисунок 3 - Структура потребления промышленностью Казахстана основ топливно-энергетических ресурсов**

Структура предприятия – структура и соотношение его внутренних звеньев, участков, цехов, лабораторий, отделов и других подразделений, образующих единый хозяйственный объект.

Общая структура предприятия – это совокупность производственных подразделений, учреждений по управлению предприятием и обслуживанию сотрудников, их число, величина, соотношения и взаимосвязи между ними.

Единая структура организации определяется следующими факторами:

- величиной организации;
- областью производства;
- уровнем технологии и специализации организации и т.п.

Эффективной и успешной работы организации, а также для рациональной организации предприятия на стадии создания компании проектируются, формируются, а в последующем и совершенствуются различные виды целевых структур управления.

Основой производственной структуры является производственный участок, представляющий собой совокупность рабочих мест, на которых выполняется технологически однородная работа.

Состав, количество участков и взаимоотношения между ними определяют состав более крупных производственных подразделений и производственную структуру предприятия в целом.

Существуют следующие виды производственных структур:

- Корпусная;
- Цеховая. В её основе лежит организация работы в цехе;
- Безцеховая. В её основе лежит организация на участке.
- На начальной стадии функционирования организация и её производственная структура формируется под влиянием двух групп факторов:
  - Величиной и структурой стартового капитала;
  - Портфелем заказов предприятия.

Организация структура управления предприятием – это упорядоченная совокупность служб, которые управляют деятельностью организации, его взаимосвязями и соподчинением. Она непосредственно связана с производственной структурой и определяется исходя из задач, которые стоят

перед персоналом предприятия, многообразием функций управления и их объёмов.

Принцип формирования организационной структуры управления – это закрепление и организация тех или иных функций управления за подразделениями аппарата управления, которая содержит в себе управленческий персонал в масштабе всей организации, а так же её структурных подразделений.

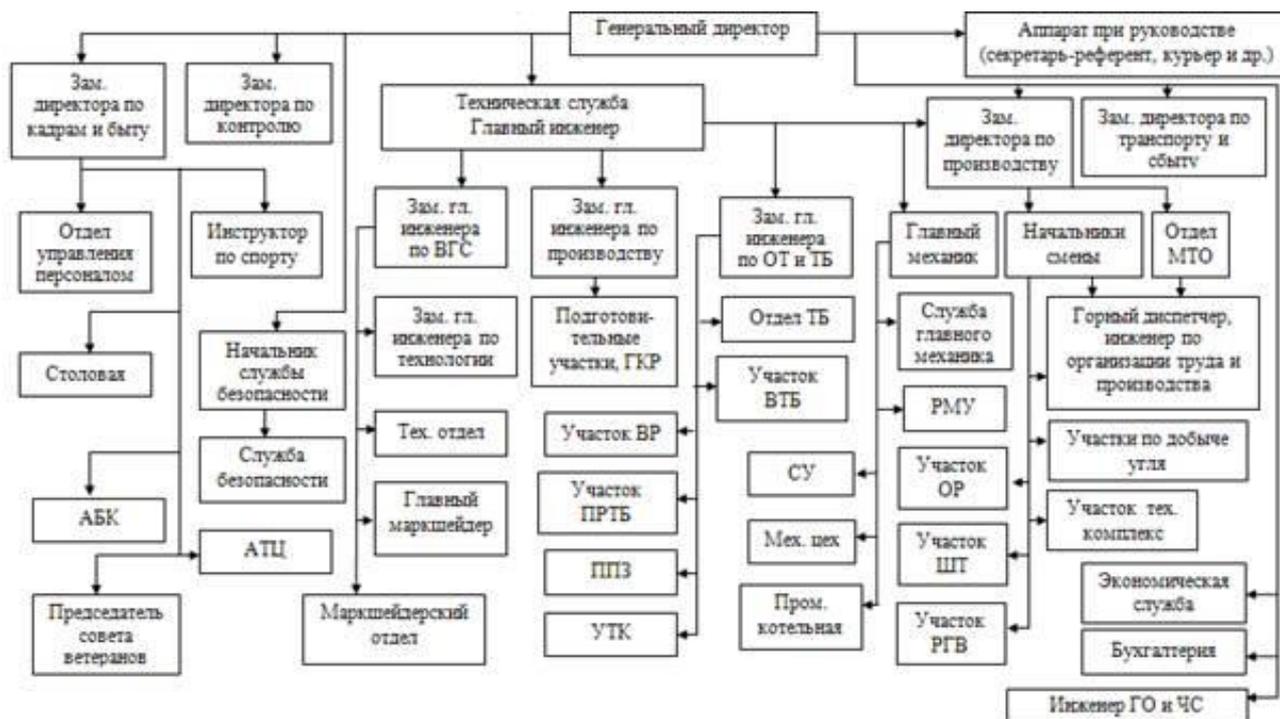


Рисунок 4 - Организационная структура АО Шахта «Казахстанская».

Численность персонала АО Шахта «Казахстанская» за 2013-2016 гг. (см.: Табл. 1). Динамика численности показана на рисунке 5.

Таблица 1 - Численность персонала, чел.

Год	2013	2014	2015	2016
Численность	250	185	75	210

С ростом объемов производства численность работников в течении трех лет изменяется скачкообразно.

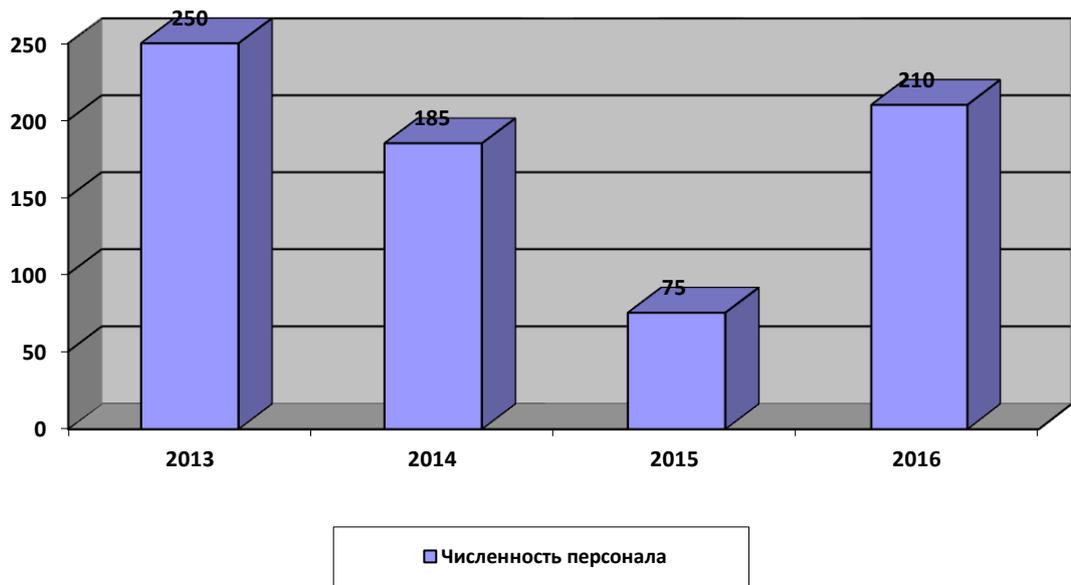


Рисунок 5 - Динамика численности персонала АО Шахта «Казakhstanская» за 2013-2016 г.г., чел.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом

Персонал АО Шахта «Казахстанская» как объект управления обладает характерными особенностями (организационно-структурными, психологическими и др.), которые требуют опытного учёта в практической деятельности.

Целями отдела по управлению персоналом (ОУП) являются:

- создание системы обеспечения АО Шахта «Казахстанская» высококвалифицированным персоналом
- обеспечение кадрового учёта

Служба управления персоналом АО Шахта «Казахстанская» решает ряд задач, которые условно можно поделить на ключевые и вспомогательные.

К ключевым относятся:

- Разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление кадровых систем и инструментов;
- Набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;
- Оформление трудовых взаимоотношений;
- Подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- Анализ рабочего места и рабочих процессов;
- Выявление социальной напряжённости и её снятие;
- Оценка результативности труда сотрудников;
- Соучастие в принятии решений по кадровым вопросам;
- Консультирование и поддержка руководящих сотрудников и т.п.

Дополнительные задачи: охрана труда и техника безопасности, расчет и выплата заработной платы, оказание различного рода услуг (к примеру: решение социальных проблем людей, информирование и проч.). [24, с. 80]

Отдел по управлению персоналом является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется Генеральному директору.

Основными направлениями деятельности ОУП являются:

- Разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом
- Организация работы с персоналом
- Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом
- Утверждение положений, программ, инструкций и других методических материалов по работе с персоналом
- Оперативная работа с персоналом

В состав ОУП входят:

- начальник отдела;
- ведущий специалист;
- специалист по кадрам;

Структура и административная подчиненность ОУП представлены в следующей схеме:



Рисунок 6 - Структура и административная подчиненность ОУП.

Организационная и социально-экономическая основа системы управления персоналом по своему содержанию включает в себя:

- Установление чёткого порядка и регламента определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед

подразделением в целом, а также перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном;

- Формирование и постоянное совершенствование организационной структуры управления, связанное с уточнением количества подразделений и функциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними.
- Непрерывное улучшение условий, определяющих уровень организации труда работников (повышение степени ответственности, обогащение труда, совершенствование организации труда и обслуживания рабочих мест и др.);
- Постоянное совершенствование экономической деятельности подразделения, создание наиболее благоприятных условий для оптимального сочетания коллективных, индивидуальных интересов с интересами организации, путём постоянного обновления систем и норм стимулирования;
- Прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям, и пути обеспечения ими государственной службы.

Каждое из перечисленных направлений входит в функциональные обязанности органов управления, но координирует и направляет их работу служба по управлению персоналом. [8, с. 252]

Функции отдела управления персоналом:

- подбор, наем и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;
- оценку персонала;
- развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;
- наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;
- обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником.

- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;
- мотивация персонала,
- оценка и обучение кадров,
- содействие адаптации работников к нововведениям,
- создание социально комфортных условий в коллективе,
- решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др. [35, с. 86]

Рассмотрим, как осуществляются в АО Шахта «Казахстанская» основные функции по управлению персоналом:

### 1. Планирование.

При планировании численности работников учитывается общая численность работников, характерные особенности, социальная и демографическая характеристика региона, структурный и квалификационный состав персонала, сложность и комплексность решаемых задач, техническое обеспечение управленческого труда.

### 2. Приём, увольнение, адаптация.

Начальники отделов назначаются и освобождаются от должности директором. Приём и увольнение на работу других сотрудников производится по согласованию с руководителем отдела по управлению персоналом. Он несет личную ответственность за набор, последующий отбор и расстановку персонала, его дальнейшее обучение и развитие в пределах предприятия.

Набранные и отобранные сотрудники допускаются к работе в должности при условии наличия высшего или среднего специального образования, а также стажа работы более года. В соответствии с подобным порядком исполняется подготовка и адаптация нового персонала.

### 3. Карьера.

В отдельных случаях за примерное исполнение служебных обязанностей и высокие показатели в работе директор вправе присвоить более высокий разряд или должность по истечению определенного срока.

#### 4. Аттестация персонала.

Ежегодно осуществляется аттестация, целью которой является: принятие решения о повышении или понижении в должности, увольнении тех или иных работников; о конкретных направлениях работы с имеющимся резервом.

#### 5. Материальное стимулирование.

Действующая система материального стимулирования включает в себя следующие элементы: формы и системы оплаты труда. Для всех категорий работников применяется повременно - премиальная система оплаты труда (за исключением обслуживающего персонала, которым установлена повременная оплата). [40, с. 31]

Оплата труда руководителей, специалистов производится по должностным окладам, согласно заключённым трудовым договорам (контрактам). Должностной оклад по контракту устанавливает Генеральный директор. Документом, регламентирующим размер оплаты труда (оклада), является штатное расписание.

Работникам выплачиваются положенные по Трудовому кодексу Республики Казахстан надбавки и доплаты.

Положением об оплате труда руководителей штатным расписанием предусматривается сумма премий в размере процента от основного оклада за выполнение всех требований, определенных должностными инструкциями. За допущенные упущения (по результатам контрольных проверок) уровень оплаты понижается. Таким образом, в размер должностного оклада заложена сумма премий. Премирование работников производится ежемесячно, ежеквартально по итогам работы. Устанавливается размер премии приказом по предприятию.

Порядок выплаты заработной платы предусматривает выплату зарплаты раз в месяц, с возможностью выплаты внеплановых авансов.

Трудовым договором предусматривается также оплата отпускных, больничных листов и другие выплаты.

В целях мотивирования работников к более производительному труду, руководством предусматривается поощрение работников за достижение

высоких результатов по итогам года. Для служащих, начальников отделов высшим руководством определяется сумма поощрительных выплат за положительные результаты труда всего коллектива.

Таким образом, в системе управления персоналом существует недостаточная чёткость распределения функциональных обязанностей, субъективность в процессе подбора персонала. Система обучения и развития персонала, а также система стимулирования его трудовой деятельности требует совершенствования.

В данной системе упускается очень важный элемент, обеспечивающий эффективность действия системы управления персоналом - это так называемый «человеческий фактор». Руководство использует «технический» подход к возможностям развития организации, и, соответственно, к совершенствованию персонала.

Результат обеспечивается за счёт строго соответствия персонала техническим (функциональным) характеристикам (уровню квалификации, возрасту, стажу, образованию); и применения контроля на всех этапах системы управления персоналом. [40, с. 31]

В результате анализа управления персоналом в АО Шахта «Казахстанская» и оценке действующей системы управления персоналом, будет взято отдельное направление совершенствования системы управления персоналом - подбор и отбор будущих кадров.

### **2.3 Анализ существующей системы набора и отбора персонала**

В настоящее время угольная промышленность переживает этап модернизации и технического перевооружения, создания новых конкурентоспособных производств. Но наряду с этим наблюдается острый дефицит квалифицированных кадров, особенно ИТР, в свете чего особо остро стоят вопросы развития кадрового потенциала.

Наибольшую значимость приобретает набор и отбора инженерно-технических работников (ИТР) угольных предприятий. Значимость инженерно-технических работников в обеспечении производственных процессов угледобывающих предприятий трудно переоценить. На них возложено выполнение большого ряда ответственных функций.

К ним относятся разработка и внедрение процессов и режимов производства, установка порядка работ и последовательности выполнения трудовых операций, определение основных методов контроля качества, ведение технической документации.

В качестве предметного исследования мы рассматриваем существующие модели подбора и набора персонала, а также использование данных технологий на предприятиях горной промышленности.

Актуальность качественного набора ИТР велика, так как от управленческих и технических решений инженерного специалиста зависит бесперебойная и безаварийная работа участка и предприятия в целом. Любое угледобывающее предприятие относится к производству повышенной опасности, и цена даже незначительной ошибки или просчёта очень высока - это жизни горняков.

Поэтому к инженерно-техническому работнику шахты или разреза, его профессионализму, управленческим навыкам, умению работать с людьми, способности принимать решения в критических ситуациях, эффективно действовать в условиях неопределенности, личностным качествам и психологическому состоянию должны предъявляться повышенные требования по сравнению с другими категориями специалистов.

Традиционно считают, что поиск и отбор персонала - это функция кадровых служб. Заметим, что для эффективного набора необходимо участие руководителей подразделений, ведь именно они как никто другой понимают, каким требованиям должен отвечать вновь принятый сотрудник.

Всё большее внимание руководители предприятий уделяют качественной характеристике персонала. Качество трудовых ресурсов, их вклад в достижение целей организаций напрямую зависят от того, насколько грамотно налажены процессы по отбору персонала.

Стратегия в сфере управления персоналом на шахте ориентирована в основном на узконаправленный набор: найм специалистов происходит с применением типовых положений и операций; в процессе отбора выделяются исключительно лишь те специалисты, в способностях которых заинтересовано предприятие на данный момент.

Этот этап ОУП проводит с целью снижения затрат на найм за счёт сокращения количества кандидатов на должность, которые проходят стадию оценки. Первичное сокращение выполняется согласно официально принятым минимальным набором требований к потенциальному работнику.

Весь процесс отбора в АО Шахта «Казахстанская» можно условно разделить на три части: поиск, выявление качеств и фактическое принятие на вакантную должность.

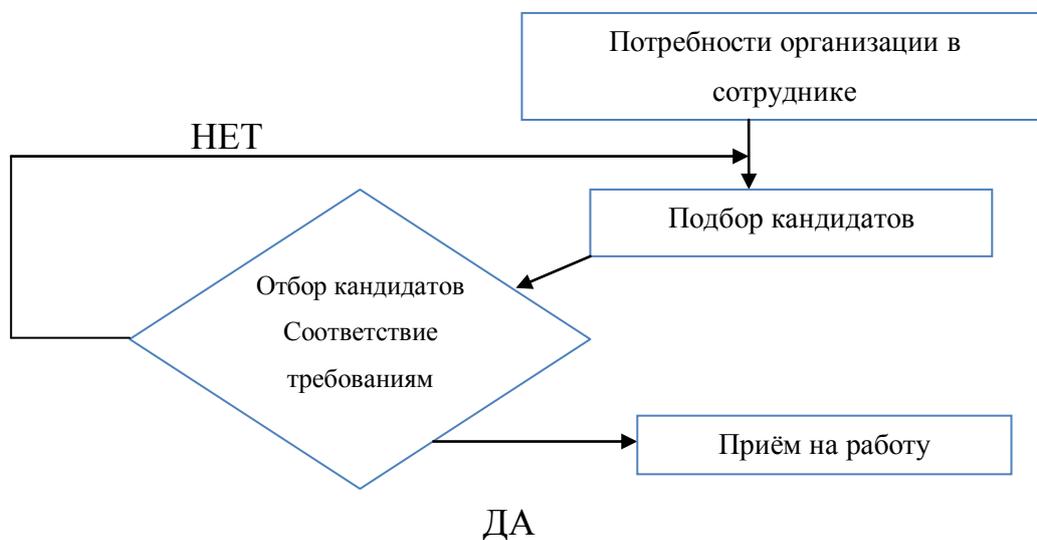


Рисунок 7 - Процесс приёма на работу

## 1. Первичный отбор

На предварительном этапе осуществляется систематизация и диагностика первичной информации о кандидатах. Как правило, такая информация содержится в резюме, телефонном интервью, анкете претендента. При отсутствии у кандидата резюме менеджером по подбору предоставляется анкета, разработанная отделом ОУП. На основании данных, полученных с помощью анализа резюме и анкет осуществляется отбор кандидатов, не соответствующих установленным требованиям.

## 2. Первичное интервью.

Первоначальное собеседование с кандидатом проводится ОУП для детального знакомства с претендентом для того, чтобы более точно определить его пригодность к выполнению будущей работы. Начальник отдела кадров при проведении собеседования может сделать определенные выводы о надобности или же наоборот, нецелесообразности приема кандидата. Отобранным специалистам необходимо пройти следующие этапы.

## 3. Оценка претендентов.

На следующем за собеседованием этапе происходит выявление потенциала кандидатов, их способность адаптации к деятельности в коллективе предприятия. Специалистов оценивают с помощью методов тестирования и собеседования. Отборочные тесты применяются в том случае, если информации полученной при собеседовании недостаточно для принятия решения о приеме на работу данного кандидата.

После применения методик оценки с кандидатом переходят к процессу обсуждения результатов, полученных в ходе тестирования и оценивается, пригоден ли человек для дальнейшего подбора.

## 4. Проверка документов, представленных соискателем.

Контроль необходимых документов – важнейшая формальная процедура отбора. После этого этапа начальником отдела кадров принимается решение о соответствии кандидата вакантной должности.

Найм персонала производится в соответствии с трудовым законодательством Республики Казахстан.

С учётом условия полной удовлетворенности профессиональными и личными свойствами претендента, предприятие в лице начальника отдела кадров принимает его на работу. После этого следует процедура заключения письменного трудового договора с работником.

Приём на работу оформляется приказом генерального директора Забелина А., изданным на основании заключенного трудового договора.

После процедуры оформления трудовых документов, руководитель подразделения проводит знакомство работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, положениями о работе и функциях данного структурного подразделения, задачами должности, коллективным договором, положениями о политике в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

Следующий этап приёма на работу обозначается сдачей работником трудовой книжки в отдел управления человеческими ресурсами. Отдел ведёт учёт трудовых книжек на каждого работника, в независимости от того, является ли работа основной или дополнительной.

Проводя данный порядок подбора персонала, специалист кадрового отдела производит мониторинг анкет, составляет список возможных претендентов на должность, исходя из необходимых для должности навыков и способностей.

Результативность процесса подбора кадров невысока из-за объёмов затрачиваемого начальником отдела ОУП времени.

Сегодня на смену традиционным методам подбора персонала приходят новые методы подбора персонала, такие как подбор временного персонала (*temporary services*) и аутсорсинг персонала.

Подбор временного персонала проводится для замены сотрудника по причинам его отсутствия на рабочем месте (больничный, отпуск). Применяя этот метод, не только передает определенные задачи в руки профессионалов, но ещё и снимает с себя часть трудоемкой работы по организации процесса всей

деятельности по подбору кадров. Кроме того, формируется свежий взгляд со стороны на сегодняшнее состояние дел, профессиональное мнение о том, как дальше развиваться. [48 с. 384]

Шахта прибегает к сезонной работе при необходимости наличия такого персонала как дворники, уборщицы и прочий технический персонал.

Прочие методы поиска персонала:

В АО Шахта «Казахстанская» предпочтительно проведение набора в основном внутри своей организации. Это заметно экономит бюджетные средства предприятия, затрачиваемые на подбор. Так же, со стороны работников это повышение преданности, улучшение морального климата. На этом этапе при управлении планирования менеджер - кадровик и отбирает наиболее подходящий кандидат из резерва, созданный в ходе набора.

Отдел по управлению человеческими ресурсами придерживается той концепции, что наиболее эффективно для предприятия будет в первую очередь применение возможности внутреннего конкурса, а в ситуации нехватки внутренних ресурсов использование внешних источников подбора.

Поиск внутри организации. Преимущественно речь идет о должностях руководителей подразделений. Данный способ поиска не требует экономических затрат для шахты, содействует укреплению лояльности персонала предприятия.

Совмещение профессий. Этот метод шахта использует при условии небольшого объёма работ или же в случае надобности исполнителя на время, когда сотрудник отсутствует на рабочем месте (находится в отпуске).

Ротация персонала. Ротация на шахте представляет собой плановый процесс перемещения работников в структуре предприятия как в рамках одной профессии (должности), так и в группе смежных профессий (должностей).

Методом замещения рабочих мест является также сверхурочная работа. Считается, что преимущество для шахты сверхурочной работы заключается в том, что нет нужды в затратах на подбор и поиск дополнительных кадров.

Так же на шахте распространён такой метод подбора как поиск кандидатов через сотрудников, уже работающих в организации, поскольку не требует особых как финансовых, так и моральных затрат.

Руководители подразделений при заполнении вакансий принимают работников через знакомых, которые хорошо знают организацию и студентов, проходивших практику на шахте. Только такие люди успешно работают в планируемой должности вследствие быстрой адаптации к условиям работы или же самой должности. Подобная стратегия увеличивает активность персонала и мотивирует их к большей отдаче в работе, по мнению руководителя кадровой службы АО Шахта «Казахстанская».

Объявления в средствах массовой информации: распространено использование Интернет-ресурсов в подборе персонала. Размещение вакансий на досках объявлений значительно облегчает работу начальника отдела ОУЦ, поскольку в штате находится лишь один сотрудник отдела управления персоналом, который выполняет все функции кадровика и управленца.

Отбор сотрудников через агентства по подбору персонала: опыт шахты показал, что большинство агентств не укладываются в установленные им как заказчиком, сроки. Заслуживает внимания немаловажный факт: услуги подобных кадровых агентств, обычно не бесплатные и требуют немалых расходов фирмы-клиента.

Отбор в высших учебных заведениях: общество ориентировано на привлечение, обучение и развитие молодых специалистов, что подтверждает активное сотрудничество с ВУЗами города и области, принимает студентов последних курсов на производственную и преддипломные практики, получая на выходе готовых специалистов, не нуждающихся в подготовке к работе, имеющие силы сразу же приступить к исполнению обязанностей по специальности после окончания ВУЗа. Таким образом, шахта уменьшает издержки на поиск персонала.

Найм на службу является важнейшим элементом управления персоналом и главная задача отбора - набрать сотрудников высокого качества выполнения

работы - осуществляется людьми, координирующими направления организации персонала компании (отдел ОУП). Руководство определяет различные цели набора, например, привлечение сотрудников с высоким качеством труда: готовых продолжительно работать на предприятии; способных контактировать с коллегами в коллективе и т.д.

Для оценки качеств и умений, необходимых для будущего сотрудника в Обществе используется множественные тесты на определение уровня квалификации, профессиональных навыков.

В ходе проведенного исследования на качество существующей системы управления человеческими ресурсами шахты был выявлен существенный недостаток: устойчивая, непрекращающаяся текучка кадров. С годами она начинает носить угрожающий характер для шахты, поскольку показатель давно перешел за пределы нормы. Текучесть растёт, но шахта не принимает решительных мер по её снижению, продолжая непрерывно набирать персонал.

Но, как известно, отчасти текучка зависит от правильно выбранной техники подбора и отбора сотрудников, и чтобы решить существующую проблему необходимо тщательно структурировать систему методов подбора.

Текучесть кадров сегодня - большая проблема для многих компаний. С точки зрения подбора персонала текучесть, скорее всего, не самый главный показатель, но по нему все же можно оценивать эффективность подбора. Но все же стоит делать акцент на изначальный подбор качественного работника.

Лучше рассматривать показатели текучести кадров среди сотрудников, проработавших в организации 1 месяц - полгода или год отдельно от общей текучести. Работая с этими данными, можно очень быстро диагностировать проблему в подборе, поскольку именно эти показатели лучше всего свидетельствуют об эффективности работы системы подбора персонала в целом. Следует рассматривать и учитывать увольнение по инициативе организации и по инициативе сотрудника. Этот показатель, как и все предыдущие, необходимо рассматривать в динамике, поскольку всегда есть место случайности.

На основе анализа результатов анкет, заполненных бывшими сотрудниками Общества, можно сделать вывод, что проблемой текучести является, прежде всего, недочёты в системе подбора кадров. Весьма низкий процент ответов наблюдался в графах анкеты «заработная плата». Это означает, что оплата труда на предприятии вполне удовлетворяла специалистов, и мотивирующий финансовый фактор здесь в учет не берется. Наибольшее количество заполненных полей оказалось в блоках вопросов «атмосфера в коллективе», а так же «несоответствие выполняемых функций квалификации».

Оценивая эти результаты, можно судить о том, что преимущественно к увольнению специалистов ведёт недоработанная система подбора персонала. Причиной текучести кадров в АО Шахта «Казахстанская» могут быть несколько распространенных именно в подборе проблем:

- Стихийный подбор.

Выражается в фактическом отсеве сотрудников уже в процессе работы. Таким образом, ожидается, что достойные, квалифицированные работники останутся на предприятии, когда в свою очередь сотрудники, не подходящие организации уволятся в скором времени. Как результат, смена достаточного количества человек на одной должности в течение одного-двух лет, иногда и чаще, принимается как должное.

Вследствие стихийного подбора к работе допускается не всегда квалифицированный персонал, который не задерживается, как правило, надолго на шахте.

- Недоработанная система оценки профессионального уровня и личностных качеств кандидатов и его соответствия принятому стилю взаимодействий в компании/подразделении.

Используемые в процессе отбора кандидатов различного рода тесты или не надежные или не валидные. Например, тест из нескольких вопросов не дает точного результата по определению. Множество из них не подходят для профессионального отбора по той причине, что результаты не определяют достоверность ответов.

Невозможно при приёме на работу ответить полностью точно на все вопросы. Если брать в учёт и «человеческий фактор», подобные тесты во многом необъективны: кандидат при предложении пройти тестирование элементарно теряется, начинается волнение и тест может быть провален. Что явно не говорит о непрофессионализме человека.

Например, многих беспокоит факт того, что о нем судят, основываясь на выборе каких-то портретов. Или же другая ситуация, допустим, неким тестом на интеллект проверили претендента. Показатель получен очень высокий и сделан вывод о том, что этот кандидат очень умный. Сотрудник начал работать, и уже в первый месяц работы линейный руководитель жалуется на то, что человек не владеет всеми необходимыми знаниями и навыками, результаты работы у него намного хуже, чем у того кандидата, который этот тест прошел с трудом.

Для отрицания тестов как инструмента для оценки претендентов находится еще множество причин. Но в основном они связаны с тем, что люди не умеют выбирать их, интерпретировать, или просто не желают ими пользоваться. Считая, что их личная субъективная оценка намного качественнее.

Другая аналогичная ситуация, по которой процент текучести растёт из года в год на шахте - не всегда корректная оценка личных качеств кандидата - человек не ужился с коллективом в силу личностных качеств. И это совсем не означает, что проблема в кандидате. Просто человек не сумел влиться в принятый тип взаимоотношений, потому что считает их неприемлемыми для себя.

Может быть также, что в силу сформировавшихся у человека традиций, установок и стереотипов, компания и кандидат просто не подходят друг другу.

- Методы подбора и расстановки персонала, такие как внутренний подбор и сверхурочная работа сказывается на сотрудниках не в лучшую сторону. Со временем ценные кадры увольняются в том числе и по той причине, что с их помощью сэкономили на найме дополнительных сотрудников, не беря во внимание моральные затраты на выполнение такой работы.

- Не всегда качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов. Является признаком некачественного подбора. В первые несколько недель работы растет недовольство со стороны сотрудника в связи с тем, что реальность отличается от того, что кандидат услышал о своей будущей работе на этапах отбора.

Это может касаться распорядка рабочего дня, особенностей оформления сотрудничества, финансовых договоренностей, размера «белой» заработной платы, перспектив обучения, карьерного роста и других факторов. Новый сотрудник узнает о таких моментах в течение первых нескольких недель работы, и, разумеется, это не способствует его лояльности к новому работодателю.

На основе выше сказанного, нами был сделан вывод, что действующая система набора и отбора персонала нуждается в дополнении, и в практической главе выпускной квалификационной исследовательской работы нами поставлена цель - представить рекомендации по усовершенствованию функционирующей на шахте системы подбора кадров.

## **Глава 3. Программы по усовершенствованию системы подбора и оценки персонала в АО Шахта «Казахстанская»**

### **3.1. Психологическое изучение потенциальных работников при отборе**

С целью функционирования предприятия в современных экономических, социальных и политических условиях с изменяющейся внешней и внутренней средой, шахте необходимы сотрудники, способные обеспечить свой вклад в работу шахты.

В ходе проведенного исследования должностных инструкций ИТР, целью которого являлось выявление основных функциональных обязанностей ИТР и соответствующих требований к специальной компетентности, определены основные функциональные обязанности для различных категорий ИТР.

Анализ должностных инструкций и анкетирование начальников участка позволили выявить основные требования к специальной компетентности ИТР.

Перечень требований приведён ниже в порядке убывания значимости (по мнению начальников участка):

1. Знание нормативно-правовой базы (ОТ и ПБ, ТБ, ПВТР);
2. Знание технологического процесса;
3. Знание горно-шахтного оборудования;
4. Знание вспомогательных технологий и оборудования;
5. Знание и умение пользоваться технической документацией;
6. Знание полного производственного цикла;
7. Понимание стратегических целей и задач предприятия;
8. Умение работать в автоматизированных системах документооборота;
9. Готовность к внедрению новых технологий, новаторство;
10. Умение работать в конструктивных программах согласно специализации;
11. Знание современных инновационных технологий ведения горных работ;
12. Знание теоретических основ руководства коллективом;
13. Владение техническим иностранным языком (английским, немецким).

В процессе изучения требований к ИТР, предусмотренных Положениями об оценке персонала ведущих угольных компаний «АрселорМиттал Темиртау»,

были выделены основные компетенции, которыми должен обладать инженерно-технический работник горного предприятия. Результаты представлены в Таблице 2.

Таблица 2. Компетенции ИТР горного предприятия

<b>Кластеры</b>	<b>Компетенции</b>
Получение и обработка информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация сбора и хранение</li> <li>– Анализ и интерпретация данных</li> <li>– Презентация (подача) информации</li> <li>– Навыки планирования</li> <li>– Обмен информацией</li> </ul>
Профессиональные навыки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Общее понимание бизнеса</li> <li>– Стратегическое мышление</li> <li>– Принятие инноваций</li> <li>– Готовность выступать в качестве эксперта или консультанта</li> </ul>
Самоменеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Постановка личных целей</li> <li>– Навык планирования личной деятельности</li> <li>– Управление рабочим временем</li> <li>– Структурирование входящей информации</li> <li>– Стремление к саморазвитию</li> <li>– Исполнительность</li> <li>– Организация работы подчинённых</li> <li>– Мотивация подчинённых</li> </ul>
Достижение результатов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бизнес-видение</li> <li>– Постановка целей</li> <li>– Принятие решений</li> <li>– Ориентация на качество работы</li> <li>– Ответственность за результат</li> </ul>

Вследствие сравнительного анализа было установлено несоответствие требований, предъявляемых рабочему должностными инструкциями, и требований, предусмотренных Положением об оценке и аттестации персонала. Сравнительный анализ представлен в Таблице 3.

При сопоставлении требований должностной инструкции и требований к ИТР, предусмотренных Положением об аттестации (далее Положение) было выделено следующее:

1. Отсутствие единых стандартов в подборе и оценке персонала, так как требования должностной инструкции и оценки ИТР (по Положениям) не соответствует друг другу. Должностная инструкция чётко конкретизирована и ориентирована только на специальные знания (знание производства), а Положение на компетенции, далёкие от непосредственного производственного процесса («бизнес-видение», «стратегическое мышление» и т.п.).

2. Должностная инструкция не предусматривает важнейших для современной модели управления социально-психологических компетенций. Единственное требование в этом направлении - «воспитание резерва на замещение должностей ИТР». Положение, напротив, почти полностью связано с требованиями к наличию личностных, социально-психологических компетенций.

3. Положение предусматривает высокие требования к коммуникативной компетентности сотрудника, а должностная инструкция ограничивается единственным требованием: «вносить коррективы в технологическую документацию».

Таблица 3. Сравнительный анализ требований к ИТР, предусмотренных должностной инструкцией и Положением об оценке персонала

Требование (положения об аттестации)		Должностные инструкции
Кластеры	Компетенции	
Получение и обработка информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация сбора и хранения;</li> <li>– Анализ и интерпретация информации;</li> <li>– Презентация (подача) информации;</li> <li>– Навыки планирования;</li> <li>– Обмен информацией.</li> </ul>	
Профессиональные навыки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Общее понимание бизнеса;</li> <li>– Стратегическое мышление;</li> <li>– Принятие инноваций;</li> <li>– Готовность выступать в</li> </ul>	<p><b>Знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– горного дела;</li> <li>– эксплуатируемого оборудования;</li> <li>– технологического процесса;</li> </ul>

	<p>качестве эксперта или консультанта.</p>	<p>– коллективного договора и правил внутреннего трудового распорядка;</p> <p>– должностной инструкции;</p> <p>– требований по охране труда;</p> <p>– требований и правил промышленной безопасности.</p> <p><b>Умения:</b></p> <p>– Пользоваться технической документацией;</p> <p>– основами нормирования труда;</p> <p>– брать на себя ответственность вышестоящего руководителя;</p> <p>– соблюдать и контролировать производственную дисциплину.</p>
Самоменеджмент	<p>– Постановка личных целей;</p> <p>– Навык планирования личной деятельности;</p> <p>– Управление рабочим временем;</p> <p>– Структурирование входящей информации;</p> <p>– Стремление к саморазвитию;</p> <p>– Исполнительность;</p> <p>– Организация работы подчинённых;</p> <p>– Мотивация подчинённых.</p>	<p>Уметь эффективно распределять рабочее время.</p>
Достижение результатов	<p>– Инициативность;</p> <p>– Ориентация на качество работы;</p>	

	–Постановка целей; –Бизнес-видение; –Ответственность за результат.	
--	--	--

Эффективность производственной деятельности, в соответствии Положению, оценивается по тому, как сотрудник может ставить цели, принимать решения, ориентироваться в бизнесе и качественной работе, отвечать за параметры – безаварийная работа, контроль за эксплуатацией оборудования и т.п.

В результате можно сделать следующие выводы:

1. отсутствуют объективные критерии оценки ИТР;
2. отсутствует комплексная единая система по подбору и оценке работников компании;
3. не разработана система оценки профессионального уровня работников;
4. не разработана система оценки личностных качеств, социально-психологических компетенций, что является важнейшим фактором в современных условиях при актуализации социально-психологического подхода в управлении;
5. завышена планка подбора и оценки ИТР, «размыты» критерии оценки («стратегическое планирование», «бизнес-видение» и т.п) согласно Положению об оценке персонала.

При использовании любой формы подбора кадров, должны быть разработаны, установлены отделом управления персоналом шахты и доведены до соискателя должности критерии отбора кандидатов на вакансию.

Так же, значимым условием успешной работы является найм и подбор сотрудников с точки зрения профессиональной подготовки, конкретных свойств личности, ценностей и ориентиров.

Что касается выявления профессиональных навыков и умений специалиста, а так же специальных особенностей личности, в процессе подбора новых сотрудников необходимо применять профессиональные тесты, желательно совместно с профессиональными диагностиками - профориентация.

Применение методик, зарекомендовавших себя как надёжные. Можно получить экспертную оценку у специалистов психологов-диагностов, стаж которых около 5-7 лет. Правда, здесь могут возникнуть сложности. Бывает, что в силу различных причин сложно применять профессиональные тесты.

Например, как бы ни был хорош подобный тест, но на его прохождение требуется не меньше часа, а это неудобно. Тест на интеллект Векслера тоже хороший, но он также требует много времени. Данную проблему можно решить следующим образом - применять ряд проективных техник, позволяющих извлечь данные в короткий промежуток времени.

В этом случае различные методы дают возможность сориентировать оценку на необходимых качествах. Известно, что интеллект не сильно связан с успешной деятельностью. Вернее отсутствие интеллекта тесно связано с низкой эффективностью. В данном случае нужно в сокращенном виде применять методы оценки уровня интеллекта, чтобы не допустить претендующего на должность с низким показателем интеллекта.

Например, допускается применение теста на умственную подвижность (лабильность интеллекта). Человек, который хорошо проходит тест, как правило, довольно легко справляется с серьёзными интеллектуальными и информационными нагрузками на работе. На прохождение теста нужно около 5 минут.

Кроме профессиональных способностей, в любом случае оценивать нужно: интеллект, мотивацию (смешанная, достижений, избегание неуспеха), структуру черт характера кандидата (соответствие их профессиональным требованиям), локус контроля (склонность приписывать ответственность за результаты деятельности внешним обстоятельствам или собственным способностям).

Нужно сформировать арсенал различных методик, которые будут оценивать необходимые качества претендента. В идеале нужно стандартизировать результаты для формирования оценки будущего сотрудника.

Это даст возможность обеспечить контроль выполнения, а также распространить процедуру в подразделениях организации. Рекомендуется после каждого случая ухода сотрудника по причине субъективности тестов, анализировать вопросы и задания, по которым оценивались профессиональные знания и навыки кандидата. Если такая оценка проходит в ходе интервью, необходимо пересмотреть и проработать используемые вопросы.

Оценка личностных качеств - так же очень важный этап отбора. Основная задача службы персонала - увидеть, сможет ли кандидат вписаться в определенную организационную культуру. Специалист по подбору, проработав в компании какое-то время, должен «чувствовать», какой кандидат подойдет на эту позицию.

Ответственность за выбор нового сотрудника лежит также и на руководителе подразделения, который лучше всего представляет себе отношения, сложившиеся в коллективе, и людей, с которыми кандидат сможет или не сможет работать. Лучше всего для такой оценки использовать интуицию и опыт.

Изучение помесечной динамики текучести на шахте в сравнении с аналогичными показателями за предыдущие полгода и год также может дать ответ на целый ряд вопросов. Причины, по которым человек покидает компанию «продержавшись» в ней месяц или полгода, будут, вполне возможно, и совсем другими. Здесь, по моему мнению, стоит вопрос более глубокой оценки эффективности подбора.

Когда кандидат рассматривается на позицию, оцениваются его деловые и профессиональные качества, а также мотивация. Если человек ушел из компании через полгода или год, то это может означать, что на этапе отбора была неправильно установлена его мотивация. Почему человек искал новую работу?

Если причиной перехода на новую работу была неудовлетворенность зарплатой, то при следующей новой возможности получать еще больше, такой работник, скорее всего, опять сменит место работы.

Если кандидат на самом деле хотел карьерного роста, а позиция, на которую он перешел, в реальности такой не оказалась, человек продолжит искать возможность работать на более высокой должности.

А может человеку просто нужна ещё одна запись в резюме, и он использует работу в компании как «ступеньку» на пути достижения собственных целей?

Определить истинную мотивацию кандидата можно с помощью ряда вопросов во время собеседования. Почему кандидат ушёл с предыдущего места работы, и почему уходит с нынешнего? Приблизительно в 80% случаев ответы обо всех предыдущих уходах будут одинаковыми: «я хочу больше зарабатывать, я хочу профессионально развиваться, нет возможности карьерного роста». Если предприятие не может обеспечить того, чего не хватало кандидату на предыдущем месте, то лучше не брать его на работу.

Причина ухода будет такой же, как и в остальных случаях. Кстати, такой разговор помогает установить, как человек уживается с коллективом, конфликтен ли он. Лучше не принимать кандидата на работу, не установив его истинную мотивацию.

Исходя из анализа существующей системы подбора на шахте можно сделать вывод о том, что повысить конкурентоспособность АО Шахта «Казахстанская» возможно преимущественно с помощью формирования определенных знаний у персонала, что и является основой кадровой политики предприятия.

В конечном счёте, если результаты собеседования удовлетворительные, профессионально-психологическая диагностика также показывает хорошие показатели, то можно принимать относительно кандидата позитивное решение.

Нужно обращать внимание на то, что диагностика показывает уровень внутренней гармоничности и психологической готовности. Мы можем говорить о том, что при одинаковых профессиональных навыках будет эффективнее тот кандидат, который показал лучшие результаты профессионально-психологической диагностики.

Трудно поспорить, что здесь тоже могут быть ошибки, однако практика демонстрирует, что результативность описанной модели очень высока: 80-90% удовлетворительных результатов.

### **3.2. Использование рекомендаций при приёме специалистов**

С целью подбора в АО Шахта «Казахстанская» квалифицированного, качественного персонала, будет полезен скрупулезный сбор любых сведений о кандидате.

Резюме - это документ, отражающий видение кандидата о себе, и оно не всегда является объективным. Информацию о заслугах и достижениях кандидата необходимо проверять, и рекомендация - один из способов подтверждения его опыта. Даже если в резюме кандидата, который подходит на одну из вакансий компании, нет раздела «Рекомендации», менеджер по подбору обязан найти людей, которые могли бы дать характеристику профессиональным и личностным качествам соискателя.

Изучение рекомендаций с предыдущего места работы, записи в трудовой книжке, общение с прежними начальниками и коллегами соискателя, как о нем отзываются, его положительные и отрицательные стороны, причины смены места службы. Подробно о вакансии следовало бы рассказать только в конце собеседования, чтобы кандидат не смог подобрать подходящие ответы на вопросы менеджера по подбору.

Стоит уточнить, что фактически всем менеджерам любых компаний по подбору кадров неоднократно доводилось писать подобные рекомендательные письма на увольняющихся или увольняемых сотрудников. Обычно в таких случаях используются часто повторяющиеся из письма в письмо описания: «пользуется уважением среди коллег», «проявил себя как активный и предприимчивый сотрудник», «установленную трудовую дисциплину не нарушал».

Но данные рекомендательные письма не соответствуют тому факту, что данный сотрудник был уволен, и по какой причине, если он зарекомендовал себя только с положительных сторон.

Причины могут быть самые различные: сотруднику не удалось справиться с поставленными организацией задачами, и с целью бесконфликтного прекращения трудовых отношений с работником, руководитель обещает ему

составить положительную рекомендацию. Следует заметить, что в большом количестве предприятий это устоявшееся правило хорошего тона – сочинять одобрительные рекомендательные документы при уходе сотрудника, и нужно сказать, объективность в этих случаях не на первом месте.

Несомненно, отслеживание рекомендаций как методика подбора персонала полезный процесс, но не во всех случаях объективный, по этой причине доверять рекомендательным письмам стоит не всегда. Помимо всего прочего - данная процедура в достаточной мере кропотливая и требует временных затрат - поэтому целесообразно прибегать к тщательному сбору рекомендаций по большей части при подборе руководящего персонала или высококвалифицированных специалистов. С целью подбора рядовых сотрудников следует овладеть такими технологиями сбора рекомендаций, которые бы не отнимали много сил и времени.

Что касается технологий, то процесс сбора рекомендаций включает три шага:

- 1) получение разрешения кандидата на сбор рекомендаций;
- 2) подготовку списка персон, подлежащих обзвону;
- 3) беседы с персонами, предоставляющими рекомендации.

Первый шаг - получение одобрения кандидата на проведение проверки данных важен не только с этической, но и методической точки зрения.

Кандидатам предлагают обычно заполнить и подписать анкету, включающий следующий пункт: «Достоверность указанных данных подтверждаю. Против проверки вышеизложенных данных не возражаю».

Наиболее эффективно использование обоих методов сбора рекомендаций: первый метод позволяет узнать имена, координаты сотрудников и должности, работавших с кандидатом, и пополнить ими базу резюме на предприятии.

Применение же второго метода делает оправданными звонки наиболее широкому кругу личностей, не названных лично кандидатом, и уменьшает риски появления проблем правового характера.

- Анкета, содержащая предупреждение о возможной проверке информации и заполненная кандидатом до интервью, в некотором роде дисциплинирует его, так как предполагаемая проверка делает обман слишком рискованным.
- Реакция кандидата на упоминание о проверке рекомендаций косвенно уже свидетельствует об истинности информации, предоставленной им в ходе интервью. Например, странным будет выглядеть специалист, рассказывающий о замечательных отношениях с руководителями прошлых мест работы, но под нелепыми предлогами отказывающийся предоставить их координаты для сбора рекомендаций.

Организация перечня персон, доступных обзвону, считается вторым шагом при сборе рекомендаций. Необходимым с целью достоверного сбора сведений является обращение к двум-трем специалистам (в том числе непосредственных руководителей, сотрудников и подчинённых) с каждого из мест работы претендента.

Беседы со всеми рекомендателями не являются обязательными и обретают смысл лишь в том случае, если первые два - три собеседника предоставили противоречащие друг другу или сказанному самим кандидатом данные.

Рекомендуется беседовать не только с указанными кандидатом специалистами, но и с сотрудниками, им не упомянутыми. Такой подход способствует получению более полной информации о кандидате.

Необходимо удостовериться в том, что рекомендатель в действительности мог со всех сторон рассмотреть претендента в период его работы. Подходящим будет вопрос: Сколько времени вы работали вместе? В первую очередь чем начать проверку, необходимо указать рекомендателю, что его слова будут сохранены в тайне и применены на благо кандидату.

В процессе сбора рекомендаций необходимо уточнить время работы кандидата в организации, названия занимаемых им должностей, основные выполняемые обязанности, задать некоторые общие для оценки кандидатов на большинство вакансий вопросы. Стоит учесть, что 95% вопросов должны

требовать развёрнутого ответа, среди конкретных вопросов, подходящих для оценки претендентов на большинство должностей.

За рекомендациями к третьей стороне стоит обращаться, если при беседе с соискателем у вас возникли какие-либо сомнения. В частности когда:

- Сомнения в правдивости слов кандидата (если соискатель путается в названиях собственных проектов, обтекаемо рассказывает о своей роли в них или не может вспомнить сроки работы, лучше уточнить эти сведения у третьей стороны).
- Никак не удаётся составить чёткое мнение о каком-то навыке соискателя.
- Два интервьюера не сходятся во мнениях (рекомендации здесь могут склонить чашу весов в чью-либо пользу).
- Специалист покинул предыдущее место работы, проработав там очень долго, а его ответ на вопрос: «почему вы ушли из этой компании?», - звучит нелогично или не совсем понятно.
- Наоборот, человек покинул предыдущую компанию очень скоро.
- Кандидат предоставил рекомендации в письменном виде.
- Кандидат претендует на вакансию, в принятии решения по которой рекомендации могут сыграть решающую роль (например: главный бухгалтер, руководитель, личный помощник).

Было бы неверно утверждать, что специалист по подбору должен собирать рекомендации всегда. Они, несомненно, полезны, но не в каждом случае необходимы. К примеру:

- Не стоит запрашивать рекомендации абсолютно на всех кандидатов.
- Сбор рекомендаций - это один из финальных этапов подбора.
- Сбор рекомендаций до интервью не даст эффективного результата.

Нельзя утверждать, что рекомендации всегда полезны, так же как и заявлять, что они не нужны. Рекомендации - лишь один из инструментов получения информации, который даёт возможность составить наиболее полный портрет кандидата и избежать ошибок при найме.

Что касается оценки количественных и качественных характеристик персонала мною была сформирована модель, в ней предполагается использование следующих видов оценок:

- рейтинговая оценка;
- экспертные оценки;
- контролирующие курсы (оценка специальных знаний);
- тесты (оценка личностных качеств).

Модель оценки ИТР представлена в (Приложении А).

Представленная модель сочетает в себе результативно-деятельностный и компетентностный подходы, что позволяет делать отбор ИТР более эффективно и качественно.

Представленная методика позволит принимать обоснованные кадровые решения, привлекать к ответственным и сложным видам работ более подготовленных и проверенных специалистов, формировать линейный резерв, проводить гибкую кадровую политику, что способствует росту кадрового потенциала предприятия.

### 3.3 Применение современных форм собеседования

На собеседовании менеджеру по подбору кадров представляется возможным оценить ценности, убеждения, широту мировоззрения, а также профессиональные компетенции и знания потенциальных сотрудников.

Относительно профессиональных качеств, менеджеру по подбору кадров требуется четко выяснить, что должен уметь соответствующий специалист и как он может достигать результатов. Либо узнавать, как данный кандидат выполнял задания ранее, на предыдущих местах работы.

В практике подбора АО Шахта «Казахстанская» используется одна из них наиболее часто встречающихся форм собеседований - стандартизованное интервью. В этом случае вся беседа строится по заранее разработанной в организации анкете, т.е. в строгой последовательности вопросов и ответов. Такие формы собеседования почти не допускают никакой гибкости в разговоре и зачастую выглядят, как некие искусственные ситуации.

Следует обратить внимание на подобную распространенную модель проведения собеседования. Как правило, менеджеры по подбору формируют вопросы таким образом, что кандидату не остается иного как подобрать такой ответ, чтобы удовлетворить запросы работодателя.

Во избежание подобных ситуаций рекомендуется задавать не сугубо «прямые» вопросы, а, например, вместо стандартного: «Инициативны ли вы?» эффективней спрашивать вопросы, требующие развернутого, а главное, объективного ответа, с использованием проектных ситуаций. Лучше избегать в использовании расплывчатые вопросы – чем точнее и конкретней поставлен вопрос интервьюера, тем правдивей окажется ответ соискателя.

Ситуационные вопросы так же заставят кандидата говорить о своих реальных качествах. Например, при постановке вопроса о лидерских качествах, лучше будет попросить соискателя привести пример из опыта работы на прошлом месте, когда кандидат выступал инициатором какого-либо производственного проекта, или описать свое поведение в конфликтной ситуации, а также дальнейшее ее решение. Это позволяет спрогнозировать тот

случай, как человек поступит при возникновении аналогичной ситуации в дальнейшей работе.

Очень важно на этапе собеседования выявить истинную мотивацию соискателя. Что он ждет от работы в организации, каковы его потребности в вопросах построения карьеры, оплаты труда, отношений в коллективе и с руководителями. В этом может помочь метод проектного интервью: в основе данного метода лежит предположение о том, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию объяснение действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п. [27, с. 304]

Преимуществами проективного собеседования можно назвать:

- меньшую вероятность социально желательных ответов;
- возможность соотнести ожидания кандидата с реальной ситуацией в компании;
- возможность проанализировать мотивационный потенциал будущего сотрудника.

Ответы на проективные вопросы дают очень хорошие результаты по следующим темам:

- мотивация материальная и нематериальная;
- взаимоотношения «руководитель - сотрудник»;
- лояльность, ценности, честность;
- взаимодействие с коллективов, особенности общения с людьми;
- поведение в конфликтах.

С учётом специфики предприятия ответы соискателя на вопросы собеседования касаясь личных и профессиональных особенностей требуют выражения качеств, необходимых для большинства должностей.

Так как профиль деятельности АО Шахта «Казахстанская» это изыскательские и проектные работы, надлежащие качества следующие:

- интеллектуальные особенности (общая эрудиция, мыслительные операции анализа, синтеза, сравнения, математические умения и навыки, общий интеллект и невербальное творчество)
- эмоционально-волевые особенности (подверженность чувствам, уверенность в себе, энергичность)
- характерологические особенности (стремление к лидерству, динамичность в общении, дипломатичность, нонконформизм, подозрительность). [52, с. 135]

Предлагается использование заданий, требующие использования этих качеств, при осуществлении деятельности. Например, если главной особенностью выполнения работы инженера-проектировщика является острота внимания и сосредоточенность, можно использовать некоторые уловки с целью проверки кандидата на их наличие: мелкий шрифт в первичной анкете, нарочные ошибки, множественность отсеков для заполнения при указании ответа и т.д.

Во-вторых, не следует задавать вопросы одной и той же тематики отдельными крупными блоками. Такой прием позволяет кандидату быстро понять, что именно хочет выявить интервьюер, и специально дать искаженные ответы, чтобы выставить себя в лучшем свете. Поэтому лучше чередовать вопросы, направленные на выявление разных качеств кандидата и воспользоваться методом проектного интервью.

Идея проектного интервью заключается в описании кандидатом и объяснение каких-либо событий, достаточно важных для него. Эти события должны быть удалены по времени на несколько лет, но в то же время как-то связаны с бизнес - ситуацией и тематикой собеседования. Это очень тонкий психологический прием с целью вовлечь кандидата в «откровенную беседу».

Таким образом, менеджер по персоналу может более точно выявить личные качества кандидата и спрогнозировать то или иное поведение на данной должности.

Составляя примерный план интервью, нужно включить в него не только вопросы, направленные на выявление компетенций на ту или иную должность, но и специальные методики для диагностики ценностей и взглядов кандидата. Это необходимо для того чтобы подобрать на вакантную позицию человека, разделяющего нормы корпоративной культуры, сформированные в компании.

Нельзя допустить распространенной ошибки - подбора на позицию «суперпрофессионального» кандидата, который не вписывается в рабочий коллектив и нарушает выработанные правила взаимодействия в команде.

На шахте подобные проблемы нередки, что вследствие ведёт к увольнению подчиненных такого специалиста. А уход целого ряда сотрудников значительно сказывается на проценте текучести персонала на шахте.

В-третьих, нужно предпринять специальные меры, чтобы своевременно выявить преднамеренный обман со стороны соискателя. Оперируя арсеналом методов, направленных на диагностику правдивости ответов кандидата, можно обойти попытки кандидата дать неверную информацию о себе.

Так же во время интервью будет правильно остановить внимание соискателя на отношениях в коллективе между сотрудниками, требованиях к ним, корпоративной этике в компании. Здесь не стоит скрывать отрицательные моменты, с которыми придется столкнуться будущему работнику, наоборот, это только вызовет у него доверие к компании. Но при этом нужно не забывать упомянуть и обо всех достоинствах службы в данной компании, даже самых незначительных.

Чёткость информирования дает кандидату возможность принять то или иное решение по поводу работы в организации, но даже в случае отрицательного решения, у соискателя останется положительное впечатление о предприятии, в частности, о компетентности менеджера по персоналу.

## Заключение

Для решения проблемы текучки кадров в связи с повышенным травматизмом на предприятии АО Шахта «Казахстанская» необходимо разобраться, каким образом руководство предприятия подходит к отбору персонала и определению компетентности сотрудников. Исправление ошибок на этапах подбора может скорректировать и стабилизировать текучесть кадров в организации.

В аналитической части выпускной квалификационной работы обозначены характеристики исследуемого предприятия - АО Шахта «Казахстанская», описана действующая система управления человеческими ресурсами, особенности ее функционирования. На основе анализа модели подбора кадров с указанием основных методов и технологий отбора были выявлены проблемы, затрудняющие подбор надежных и квалифицированных специалистов и, как следствие, порождающие высокий процент травматизма персонала.

Анализ результатов анкет уволившихся сотрудников показал, что причиной увольнения являются, прежде всего, недостаточная квалификация сотрудников, которая приводит к повышенному травматизму в процессе работы, а это в свою очередь приводит к повышенной текучести кадров.

- Недоработанная система оценки профессионального уровня и личностных качеств кандидатов и его соответствия принятому стилю взаимодействий в подразделениях и предприятии в целом. Используемые в процессе отбора кандидатов различного рода тесты признаются невалидными. Происходит не всегда корректная оценка личных качеств кандидата – некоторое число работников не уживаются с коллективом в силу личностных качеств.
- Стихийный подбор - фактический отсев сотрудников уже в процессе работы. Вследствие стихийного подбора к работе допускается не всегда квалифицированный персонал, который не задерживается надолго на шахте.
- Методы подбора и расстановки персонала, такие как внутренний подбор и сверхурочная работа сказывается на сотрудниках не в лучшую сторону. Со

временем ценные кадры увольняются в том числе и по той причине, что с их помощью сэкономили на найме дополнительных сотрудников, не беря во внимание моральные затраты на выполнение такой работы.

- Недостаточное информирование принимаемых в организацию кандидатов на этапах собеседования

На основе выше сказанного, нами был сделан вывод, что действующая система набора и отбора персонала нуждается в дополнении, и в практической главе выпускной квалификационной исследовательской работы нами поставлена цель - представить рекомендации по усовершенствованию функционирующей на шахте системы подбора кадров.

По результатам анализа с учётом необходимости совершенствования существующей системы набора и отбора кадров были разработаны практические рекомендации как с целью повышения эффективности подбора персонала, так и с целью сокращения процента текучести работников на предприятии.

В процессе разработки рекомендаций был сделан упор на самостоятельный подбор шахты новых сотрудников, так как в ходе исследования было выяснено, что бюджет на поиск человеческих ресурсов у организации ограничен.

Резюмируя полученные результаты и синтезируя их в практические рекомендации, в работе предложены следующие программы по усовершенствованию системы подбора персонала:

1. С целью более тщательного подбора квалифицированного персонала предлагается использование профдиагностики с детальным анализом личностных и профессиональных качеств кандидата.
2. Более подробное изучение характерных качеств претендента на вакантную должность с помощью проверки рекомендательных писем.
3. Применение современных методов отбора и оценки, таких как проективное интервью, для более глубоко выявления мотиваций соискателя.

4. Применение методов поиска новых сотрудников хоть и затратных, но оправданных.

Каждый этап подбора персонала должен проводиться с особой тщательностью. От решений принимающего на работу зависит то, как в дальнейшем поведет себя трудовой коллектив. Нужно понимать, что работник с посредственными знаниями или опытом будет лишь усложнять работу предприятия.

Внедрение предложенных программ по совершенствованию системы подбора персонала на предприятии окажет влияние на:

- результаты работы в целом на предприятии АО Шахта «Казахстанская»
- формирование более сплоченного коллектива
- эффективность расходования средств за счёт подбора уже профессионально-подготовленного персонала.

Подводя итоги выполненного исследования, можно сделать вывод о том, что задачи, поставленные в начале работы, выполнены, цель работы достигнута.

Подбор персонала, осуществляемый на высоком уровне, поможет со временем приумножить доход предприятия, повысить эффективность труда и поднять дух единства коллектива. Некачественный же подбор приведет лишь к невыполнению поставленных целей и задач и сбоям в процессах предприятия.

### Список использованных источников

1. Анисов Л.М. Организация работы кадровых служб / Л.М. Анисов, И.И. Терехов. - Минск: Часта, ин-т упр. и предпр., 2009. – 55 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб, 2004. – 832 с.
3. Балашов Ю.К. Оценка персонала - основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К. Балашов. - М.: Юнити-Дана, 2002. – 95 с.
4. Басаков М.И. Как найти хорошего работника. - Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 256 с.
5. Боуз Р., Байноу Д. Интервью по компетенциям. Отбираем лучших, избавляемся от остальных. Методы проведения интервью. - М.: Карьера, 2009. - 198 с.
6. Валинуров И. В. Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших. - СПб.: Феникс, 2014. - 314 с.
7. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: Гиппо, 2013. - 202 с.
8. Вензенко И.Б. Все о работе директора по кадрам: Лучшие кадровые решения. - Нск.: Интер, 2012. - 252 с.
9. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 2005. - 234 с.
10. Вырковский А. Тест для тестов // Секрет фирмы. - 2004. - № 6. - 15 с.
11. Вязигин А.В. Оценка персонала: высшего и среднего звена. - М.: Вершина, 2006. – 256 с.
12. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 345 с.
13. Головкин Г.Н. Принципы приема и набора персонала. дис. канд. психол. наук / Ин-т ВЭГУ. - М., 2002. – 227 с.
14. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2004. - 247с.
15. Джеральд К. Управление персоналом в современных организациях. - М.:

- Вершина, 2004. – 702 с.
16. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. - М.: Знание, 2009. - 223 с.
  17. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. - М.: ПРИОР, 2004. - 365 с.
  18. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2002. - 522 с.
  19. Ежеквартальный отчёт за 4 квартал 2012г. ООО «Научно-исследовательский и проектный институт нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности» - Нск.: 2012. - 49 с.
  20. Жув Д., Массони Д. Подбор персонала. - М.: Нева, 2004. - 96 с.
  21. Иванов А.В. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера. - М.: Вершина, 2006. - 224 с.
  22. Иванова С. П. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. - М.: Альпина Паблишер, 2011. - 269 с.
  23. Йеттер В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью. - Нск.: Гуманитарный центр, 2011. - 397 с.
  24. Каймакова М.В. Анализ использования человеческих ресурсов: текст лекций / сост. М. В. Каймакова. - Ульяновск: УлГТУ, 2008. - 80 с.
  25. Карташов С.А., Кокорев И.А., Одегов Ю.Г. Рекрутинг. Найм персонала. - Спб.: Экзамен, 2009. - 320 с.
  26. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации. М.: ИНФРА-М, 2000. - 64 с.
  27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА – М, 2002. - 304 с.
  28. Коломасова Н.Ж. Актуальные вопросы современного трудового права, аспекты правовой регламентации договорных отношений. дис. канд. соц. наук/ Ин-т ВЭГУ. - М., 2009. - 250 с.
  29. Колпакоков В.М., Дмитриенко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. - Киев: МАУП, 2005. - 752с.
  30. Колесов Д. Оценка объекта: черты, свойства, качества // Методология и

- история психологии [Электронный ресурс]: от 06.03.2006. №1.: URL: [http://rl-online.ru/articles/rl01\\_99/504.html](http://rl-online.ru/articles/rl01_99/504.html) (дата обращения: 10.05.2017).
31. Красова О., Петрова Ю., Джордж Келли // Управление персоналом. – 2007. №5. С.43 – 56.
  32. Литвак М. В., Чердакова В. Е. Рекрутинг – это драйв. - М.: Феникс, 2012. - 194 с.
  33. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. - М.: КноРус, 2007. - 232 с.
  34. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 334 с.
  35. Макавьева Е. Когда результат оправдывает затраты / Е. Макавьева. - М.: Отдел кадров, 2008. – 86 с.
  36. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/ Е.Моргунов. - М., 2005. - 339 с.
  37. Мягкова И. Метапрограммы в подборе и оценке персонала // Персонал-Микс. - 2004. - №3. - С.15 – 17.
  38. О'Нил Д. Интервью при отборе. 58 вопросов из практики крупнейших компаний мира. - М.: Карьера Пресс, 2013. - 132 с.
  39. Папкова Л.Л. Подбор персонала. Практика эффективного рекрутмента. - М.: Наука, 2013. - 200 с.
  40. Папонова Н.Е. Ротация персонала: понятие и основные правила // Кадры предприятия. - 2003. - № 10. - 31 с.
  41. Паундстоун У. Достаточно ли Вы умны, чтобы работать в Google? - М.: Карьера Пресс, 2014. - 250 с.
  42. Петрова Г. Р. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. - Сбп.: Альпина Пабlishер, 2013. - 166 с.
  43. Профессиональный психологический отбор в промышленном и гражданском строительстве./ Мир образования – Образование в мире. №4, 2007. - 69 с.
  44. Психологические характеристики профессиональной деятельности инженеров-проектировщиков в промышленном и гражданском

- строительстве./ Материалы 2 международной научно-практической конференции «Современные научные достижения – 2007» (01-14 февраля 2007). Днепропетровск: 2007. - 109 с.
45. Семенова Н. Профессия: менеджер по персоналу // Работа для вас. - 2006. - № 33. - 17 с.
46. Современные методы подбора персонала: мобильный рекрутинг и рекрутинг через социальные сети [Электронный ресурс] / А. В. Рябова // (дата обращения 09.04.2017).
47. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции: модели эффективности работы. - М.: ГИППО, 2005. - 384 с.
48. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2003. - 384 с.
49. Тарасов В.К. Персонал: технология. - М.: МГУ, 2010. - 452 с.
50. Тейлор Ф. Основы научного менеджмента. - М.: Прогресс, 2000. - 344 с.
51. Турчинов А.С. Управление персоналом / под общей ред. А.С.Турчинова. - М.: Изд. РАГС, 2002. - 321 с.
52. Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия/под ред. Пул М., Уорнер М. - СПб.: Питер, 2007. - 135 с.
53. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 2001. - 290 с.
54. Ушаков Д. Гришун Е. Современные технологии и проблема объективности психологического тестирования // [www.nextevent.ru](http://www.nextevent.ru) (дата обращения: 28.04.2017).
55. Цитаты Джима Рона [Электронный ресурс]: URL: <http://www.palmarytravel.com/forum/viewtopic.php?t=27> (дата обращения: 30.04.2017).
56. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]: HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров: анкета увольняющегося URL: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения: 14.05.2017).

Приложение А  
Модель оценки ИТР

