

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление системой набора, отбора и найма персонала на примере ООО «Альтаир»

УДК 005.953:005.83

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ1	Щеголихина Валерия Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры	Лойко Ольга Тимофеевна	д.н.ф., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	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)
P2	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)
P3	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)
P4	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)
P5	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)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 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)
P 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>		
P 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)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.),

	позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	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»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин _
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3ИЗ1	Щеголихина Валерия Евгеньевна

Тема работы:

Управление системой набора, отбора и найма персонала на примере ООО «Альтаир»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Иновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Объект исследования - система поиска, отбора и найма персонала в организации. Предмет исследования - эффективность системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир». Цель дипломной работы – проанализировать систему поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир» и разработать направления ее совершенствования. Задачи исследования: - рассмотреть теоретические основы поиска, отбора и найма персонала; - рассмотреть технологии отбора персонала; - проанализировать систему отбора и найма персонала ООО «Альтаир»; - разработать направления совершенствования системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир». Методы исследования – анализ научной литературы, Интернет-источников и практической деятельности ООО «Альтаир».</p>
--	---

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>
<p>1. Теоретические основы поиска, отбора и найма персонала</p>
<p>2. Исследование системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир»</p>
<p>3. Направления совершенствования системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир»</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н, профессор		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Щеголихина Валерия Евгеньевна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



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

Школа базовой инженерной подготовки
 Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
 Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
 Уровень образования – бакалавр
 Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
 Форма представления работы:

Бакалаврская работа				
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН				
выполнения выпускной квалификационной работы				
Срок сдачи студентом выполненной работы:			06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)		
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10		
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5		
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15		
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10		
Итого:			40	
Схема оценивания				
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
Профессор кафедры	Лойко Ольга Тимофеевна	д.н.ф., профессор		
СОГЛАСОВАНО:				
			Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 70 с., рис., табл., источников, приложений.

Ключевые слова: управление персоналом, отбор кадров, найм персонала.

Объект исследования - управление системой отбора и найма персонала в организации.

Предмет исследования - совершенствование системы отбора и найма персонала в ООО «Альтаир».

Цель дипломной работы – оценка системы отбора и найма персонала ООО «Альтаир» и разработка направлений ее совершенствования.

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию процедуры отбора и найма персонала в организации.

Степень внедрения: Результаты данной работы были представлены руководству и получили положительную оценку.

Область применения: предложенная процедура отбора и найма персонала может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий отбора персонала.

В будущем планируется внедрение предложений по отбору и найму персонала на работу ООО «Альтаир»

Определения, обозначения, сокращения

РФ – Российская Федерация

ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

Оглавление

Введение	10
Глава 1 Теоретические основы набора, отбора и найма персонала	13
1.1 Понятие и значение набора, отбора и найма персонала	13
1.2 Технологии отбора персонала	25
Глава 2 Исследование системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир»	38
2.1 Характеристика деятельности организации	38
2.2. Оценка системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир».....	42
Глава 3 Направления совершенствования системы набора, отбора и найма персонала	51
3.1. Формирование процедуры отбора и найма персонала в ООО «Альтаир».....	51
3.2 Разработка программы адаптации новых работников	56
3.3 Оценка эффективности предложенных направлений	58
Заключение	60
Список использованной литературы.....	64
Приложения.....	71
Анкета	72

Введение

Тема выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что именно люди обеспечивают эффективное использование всех ресурсов, которые есть в организации, и именно от людей зависит конкурентоспособность и эффективность деятельности компании.

В организациях разных отраслей экономики именно люди являются основной составляющей успеха, и именно они определяют высокие результаты деятельности этих компаний. Персонал это основа любой организации. Если к организации основное внимание сосредоточено на производственных, материально-технических, сбытовых вопросах, а на персонал не обращается внимания, то это приводит к серьезным сбоям, так как именно персонал обеспечивает организацию деятельности по данным направлениям.

Ошибки, которые могут совершаться при отборе персонала могут привести к таким проблемам как падение трудовой дисциплины, увеличение показателей текучести кадров, конфликты в коллективе, неисполнение указаний руководства и т.д. А если это руководящие должности, то такие ошибки могут стоить организации больших финансовых потерь, и даже банкротства.

ООО «Альтаир» занимается выполнением гидродинамических и физико-химических исследований скважин и анализом объектов разработки нефтегазовых месторождений.

Для предприятия актуальной является проблема отбора и найма персонала в связи с тем, что у предприятия есть высокие требования к сотрудникам, но нет проработанной системы и четких критериев поиска, отбора и найма персонала.

Теоретические аспекты управления персоналом раскрываются в работах Кибанова А.Я., Дураковой И.Б., Лицаревой Е.Ю., Самыгина С.И.,

Маслова Е.В., Одегова Ю.Г. Проблемы поиска, отбора и найма персонала раскрываются в трудах А.В. Ансимовой, А.А. Баловацкой, О.Х. Васевой, М.В. Винниченко, С.У. Гапаевой, Ю.Е. Деркачевой, Денисовой А., Кирьяновой Е.Н., Трусовой Е.Э., Тарасова В.К. и других авторов.

Объект исследования - управление системой отбора и найма персонала в организации.

Предмет исследования - совершенствование системы отбора и найма персонала в ООО «Альтаир».

Цель дипломной работы – оценка системы отбора и найма персонала ООО «Альтаир» и разработка направлений ее совершенствования.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы поиска, отбора и найма персонала;
- рассмотреть технологии отбора персонала;
- проанализировать систему отбора и найма персонала ООО «Альтаир»;
- разработать рекомендации совершенствования системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир».

Методы – анализ отечественных и зарубежных источников информации по проблеме исследования, сравнение, анкетирование, синтез.

Новизна Выпускной квалификационной работы:

- Проанализированы понятие и технологии поиска отбора и найма персонала;
- Исследована система набора, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир»;
- Разработаны предложения совершенствованию системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир».

На основании поставленной цели и задач выпускной квалификационной работы выделена следующая структура работы. В первой главе приводятся теоретические основы поиска, отбора и найма персонала, а

именно место поиска, отбора и найма персонала в общей системе управления персоналом. Выявлены технологии отбора и найма персонала. Вторая глава посвящена системе поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир». Дана краткая характеристика деятельности организации, проведен анализ системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир». На основании проведенного исследования разработаны рекомендации по совершенствованию системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир».

Были проведены следующие исследования: анализ документов отдела кадров, наблюдение за процессом отбора и найма работников, анкетирование сотрудников компании, экспертный опрос руководителей компании.

Результаты данной работы были представлены руководству и получили положительную оценку.

Глава 1 Теоретические основы набора, отбора и найма персонала

1.1 Понятие и значение набора, отбора и найма персонала

Взгляды на роль человека в организации постоянно претерпевают значительные изменения, если до 1900-х годов основным объектом управления считались технологии производства, то к 1960-м годам основным объектом изучения становятся человеческие отношения. В настоящее время о человек - неотъемлемый элемент организационного устройства, позволяющий достигать новых высот в производственной среде. Человеческий капитал - важнейший компонент функционирования организации. От того насколько квалифицирован персонала, каков уровень его знаний, опыта и компетенций зависит эффективность работы, как отдельных подразделений, так и всей организации в целом. Неоспоримо важным становится подобрать талантливых и перспективных работников, которые бы результативно справлялись с возложенными на них должностными обязанностями, поэтому вопросы, связанные с совершенствованием системы отбора и найма персонала имеют важное значение для организации.

По определению А.Я. Кибанова, отбор персонала это совпадение требований, которые предъявляет компания к качествам человека и качеств кандидата на должность. Также отбор персонала это также мероприятия, которые позволяют так сформировать персонал организации, чтобы он отвечал целям данной организации. В итоге выбирается кандидат, который наиболее подходит ко всем предъявляемым требованиям¹.

В научной литературе часто встречается определение понятия «отбор персонала» как процедуры. Но при этом разные авторы по-разному

¹ См.: Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. – М.:Инфра М, 2012.

рассматривают содержание данной процедуры. Так, например, Ю. Г.Одегов и П. Журавлев считают, что отбор это процесс, когда кандидаты изучаются².

А Ш.Р. Буконгу и А.Э. Козельцева в процесс отбора персонала включают мероприятия, которые осуществляет организация для того, чтобы выявить из кандидатов именно тех, кто наиболее подходит для работы в этой организации на конкретной должности³.

Данные определения дают основания говорить о том, что отбор персонала это процесс, который позволяет компании развиваться, что он ориентирован на оценку кандидатов для свободной должности и удовлетворяет ожидания личности, общества и самой организации.

Каждый человек на рынке труда выступает в своей профессиональной сфере деятельности. И данная сфера требует наличия определенных навыков и подготовки. Можно выделить несколько факторов, которые определяют выбор профессии человек. К ним относятся, например, какими способностями обладает человек, каковы его склонности к определенному виду деятельности, уровень заработной платы, семейные традиции, его социальное окружение. Любой этот фактор может быть основным при выборе профессии. И когда кандидат на должность проходит процедуру отбора, то он должен показать все свои умения, навыки, способности, которые были накоплены им. Если в результате отбора данный кандидат был выбран, то это и есть оценка его усилий, ожиданий, профессиональной состоятельности и личностного роста. Если кандидата отклонили, то это не значит, что он профессионально не состоятелен, это определенный промежуточный тест на профпригодность, который дает возможность

² См.: Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности. М.: Экзамен, 2014.

³ См.: Буконгу Ш.Р., Козельцева А.Э. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала // Современные кадровые технологии в управлении предприятием. Тамбов, 2016..

кандидату более четко осознать смысл своей профессии, подготовиться и усовершенствовать свои профессиональные качества и личностные позиции⁴.

А.Я. Кибанов в работе «Управление персоналом организации» пишет, что значение отбора персонала в том, что происходит взаимосвязь уровня удовлетворенности сотрудника и экономической эффективности организации. Ведь от того насколько качественно произведен профессиональный отбор, настолько качественны будут желания и требования сотрудников соответствовать организационным требованиям. Именно поэтому увеличения уровня эффективности отбора сотрудников может дать предприятию конкурентное преимущество, которое сравнимо по значимости с инновационными технологиями или высококачественным сырьем для производства⁵.

Роль отбора персонала заключается и в том, что в настоящее время усиливается его влияние на уровень исполнения работы. Ведь если работник не обладает нужными для организации навыками и способностями, то он не будет эффективно трудиться, а это негативно сказывается на деятельности всей компании.

Проводя отбор и найм сотрудников, предприятие определяет уровень квалифицированности и эффективности персонала, который приведет его к заданным целям. Поступление сотрудника на работу можно расценивать как увеличение инвестиций и создание условий для долгосрочного сотрудничества. Именно поэтому от правильного отбора кадров зависит успешная деятельность всего предприятия.

Между процедурой отбора кадров, развитием всего персонала и руководством компании есть внутренняя связь. Так, отбор персонала это основной шаг к его развитию и чем благоприятнее сделан выбор работника, соответствующего требованиям, тем больше вероятность дальнейшего

⁴ См.: Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. Москва: Центр, 2017..

⁵ См.: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: Экзамен, 2015. С.13.

развития персонала. В современном обществе основной источник дохода людей это заработная плата и поэтому методы распределения работы очень важны. Работа влияет на благосостояние людей, их социальный статус в обществе, на взаимоотношения между собой, а в целом влияет на степень удовлетворенности жизнью.

А.Я. Кибанов приводит пример из опыта американской фирмы «Менеджмент Рекруте». Данная фирма занимается подбором сотрудников высшего и среднего управленческого уровня и услуги данной компании стоят третью часть всего годового оклада данного сотрудника. В структуру затрат на подбор сотрудника включаются стоимость объявлений о вакансиях, транспортные расходы, заработная плата лиц, которые занимаются подбором, и т.д. В целом общие затраты при приеме на работу менеджера, если его оклад составляет шестьдесят тыс. долларов, составляет сорок тысяч долларов. Конечно если персонал не является управленческим, то затраты на подбор составляют меньше⁶.

Из сказанного можно сделать следующие выводы. Во-первых, если был произведен неверный отбор сотрудника, то это можно оценить как урон организации. Во-вторых, ошибки, которые были совершены во время процедуры отбора и найма, снижают финансовую прибыль компании. И в-третьих, для самого претендента на работу выявленные недостатки при процедуре отбора оказывают влияние на его удовлетворенность и ожидаемую работу.

Те решения, которые были приняты во время процедуры отбора и найма сотрудников, в дальнейшем будут становиться все более значимыми. Это обусловлено тем, что происходят в работе технологические изменения, возрастают требования к работе и соответственно, возникают вопросы о пригодности сотрудника к выполнению данной работы. Также люди,

⁶ См.: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: Экзамен, 2015.

которые имеют профессиональное образование, соединяют его со своими ожиданиями от работы, со своими стремлениями по развитию личности.

Конечно, в современных организациях растут затраты на развитие персонала, на найм и его отбор, но при этом увеличиваются и требования к этому персоналу. Специалисты по управлению персоналом считают, что отбор сотрудников при найме является главной функцией всей системы управления персоналом. Как отмечает А. Хисматуллин, отбор это стратегическое мероприятие⁷.

Таким образом, сущность процедуры отбора кандидата на вакансию заключается в том, что бы нацелить его на положительные изменения в деятельности компании при соблюдении интересов его участников

Цель отбора при найме состоит в оценивании пригодности кандидата с профессиональной и личностной стороны требованиям должности. Оценивание должно быть проведено в короткие сроки с соблюдением средств и методов, которые точны и оправданы с юридической и этической точек зрения⁸.

В научной литературе концепция рассматривается как система взглядов на что-либо, основная мысль. Когда характеризуются подходы к выбору кандидатов на должность, то научная литература таких вопросов касается редко.

В научной литературе, когда анализируются подходы к выбору кандидатов на вакансию, вопросы отбора и найма рассматриваются редко. Данной темой больше интересуются зарубежные ученые. Это можно объяснить тем, что процедуры найма и отбора разных вакансий специфичны для каждой конкретной организации. Но с другой стороны если есть общая концепция отбора и найма сотрудников, то это может помочь данной

⁷ См.: Хисматуллин А. Отбор персонала на предприятии – инструмент кадровой политики// Экономика и социум. 2017. № 11 (42).

⁸ См.: Гапаева С.У. Отбор персонала: важность и методы// Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения. М., 2017.

организации придерживаться общей стратегии и тех направлений деятельности, которые она выбрала.

По мнению Н.В. Волика, если концепция отбора и найма находит свое отражение в политике и стратегии предприятия, то это может:

- помочь сформировать у работников чувство сопричастности к организации, и как следствие к тому, что принять необходимость привлечения новых сотрудников со стороны;

- сформировать или изменить имидж организации, повысить уровень доверия среди клиентов и подрядчиков, которые наблюдают за развитием данной организации. В этой ситуации отслеживаются количество нанимаемых сотрудников, критерии выбора, требования к сотрудникам, срочность и жесткость оценочных отборочных процедур.

- изменить общий взгляд на всю организацию. Это происходит за счет изменения взглядов на компанию, когда приток новых сотрудников позволяет усовершенствовать маркетинговые, финансовые и производственные концепции развития предприятия.

Если рассматривать концепцию отбора и найма сотрудников с позиций человеческого капитала, то она может:

- стимулировать кандидатов к профессиональному и личностному развитию для того, чтобы получить желаемую должность в результате конкурсного отбора;

- помочь сформировать у кандидатов из числа работающих в компании стремление к профессиональному росту, так как на занимаемую должность приглашаются люди со стороны, а не из внутренних резервов.

- сформировать резерв молодых сотрудников, которые отбираются для работы и учебы в компании.

Если рассматривать концепцию на уровне национальном уровне, то она способна:

- оказать влияние на ускорение движения персонала в масштабах всего рынка труда страны;

- снять языковые барьеры, познавать менталитет и культуру стран, которые предоставляют и забирают рабочую силу;

- повышать или понижать уровень престижности образования у молодых людей.

Концепция отбора и найма должна определяться положениями концепции управления персоналом, предусматривающей:

- роль личности сотрудника, которая все возрастает в современных условиях;

- ориентация должна быть на цели и ценности компании;

- отбор и найм должен соответствовать политике данной компании;

- должны учитываться интересы отдельных групп работников компании;

- необходима ориентация на мотивацию работников;

- нужно объединять и правильно использовать эти концепции, так как концепция человеческих ресурсов направлена на экономическую эффективность привлеченных работников, их обучением и наиболее полным извлечением выгоды от их способностей, а также дальнейшее развитие этих сотрудников.

В соответствии со сказанным, концепция отбора и найма должна быть направлена на обеспечение организации квалифицированным персоналом, так как и залог достижения целей и развития данной организации.

Для этого нужно реализовать ряд направлений (рисунок 1):

Нужно сначала определить, сколько необходимо персонала для достижения стратегических целей организации. В научной литературе выделяют текущую и долгосрочную потребность в сотрудниках. Валовая потребность в работниках означает, сколько нужно сотрудников, чтобы обеспечить производственную деятельность. Также есть чистая потребность в работниках, которая означает несоответствие количества имеющихся сотрудников и валовой потребности.

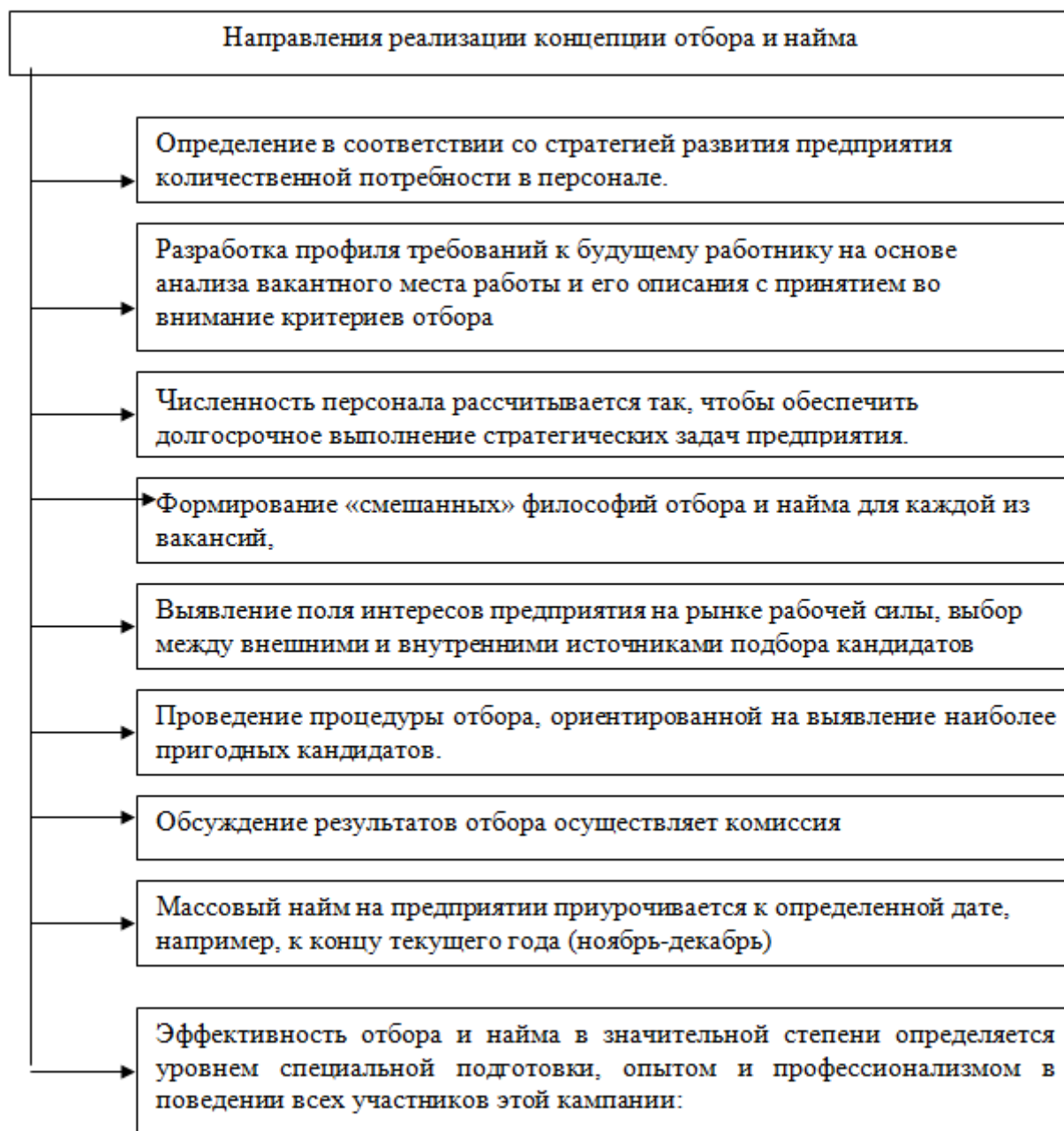


Рисунок 1 – Направления реализации концепции отбора и найма сотрудников

Чистая потребность может быть как положительной, так и отрицательной. Например, если есть потребность в том, чтобы заполнить новые рабочие места, то возникает положительная чистая потребность.

Исходя из этого предприятие определяет потребность в персонале исходя из текущей ситуации, из перспектив развития. Потребность в

персонале определяется для замены работников, которые уволились, для занятия новых должностей для совмещения работы и учебы на предприятии.

Затем необходимо разработать требования к работнику. Данный профиль разрабатывается исходя из анализа рабочего места, его описания и также учитываются несколько критериев:

- профессиональные критерии, в которые входят образование и имеющийся опыт работы;
- физические критерии (описываются физическая подготовка и данные кандидата на вакансию);
- психические критерии (сюда относятся способность кандидата концентрировать внимание, быть надежными и т.д.)
- социально-психологические критерии (описываются требования к поведению кандидата на должность в коллективе).

Эти критерии могут со временем изменяться как в целом, так и по некоторым позициям. Нужно отметить, что профили требований к кандидатам на вакансию и при их дальнейшей работе могут не быть одинаковыми.

Расчет численности персонала производится таким образом, чтобы обеспечить достижение стратегических задач компании. Ведь если персонала не хватает, то возникает угроза не выполнить задание, а если персонала больше чем нужно, то возникают лишние затраты, что в целом может привести к негативным последствиям для организации.

Для каждой отбора и найма сотрудника на вакансию нужно формировать смешанную философию отбора. И здесь нужно принимать во внимание, что:

- найм производится для поиска новых идей в компании;
- найм и отбор проводится для текущей работы или для долгосрочной карьеры;
- нужно определиться кто необходим: подготовленные сотрудники или кого нужно подготовить самим.

Затем необходимо обозначить интересы компании на рынке труда и выбрать источники подбора кандидатов (извне или из своей организации). Затем оценивают достоинства и недостатки сотрудников компании, которые захотели занять свободную должность и претендентов со стороны, их профессиональные навыки. Среди претендентов со стороны рассматриваются работники, которые работают на других предприятиях, и те, кто временно не работает по каким-либо причинам (например, выпускники вузов).

Формирование списка кандидатов на вакансию происходит из всей выборочной совокупности. Затем осуществляется процедура отбора кандидатов, которые наиболее пригодны для данной вакансии. Результаты отбора обсуждает комиссия. Здесь есть несколько вариантов. Так в комиссию могут входить руководитель компании или его представитель, руководитель службы кадров, представитель трудового коллектива. А если на предприятии есть программа найма, то могут входить иные представители. В число задач комиссии входит:

- определение соответствия кандидата требованиям вакансии, чтобы в перспективе он мог поднять уровень данной должности,
- выявление потенциала кандидата на вакансию;
- выявление сильных и слабых сторон кандидата и что можно исправить, обучив данного сотрудника;
- с кем следует заключить контракт;
- кого можно занести в кадровый резерв предприятия.

Выбрав кандидата, компания заключает трудовые отношения в виде подписания договора или контракта. Если есть необходимость, то оговаривается испытательный срок. Целью такого срока является помощь новому работнику быстрее адаптироваться к производственному процессу и к коллективу. Во время испытательного срока осуществляются консультации и контроль наставника. И, когда заканчивается испытательный срок, уже принимается окончательное решение о найме сотрудника.

Одним из направлений реализации концепции отбора и найма сотрудников является массовый найм работников, который имеет свои особенности. В научной литературе рекомендуется проводить массовый найм к определенной дате. Это нужно для того, чтобы весь персонал начал работать сразу. Всем сразу объясняются требования к работе, происходит формирование коллектива и т.д. На уровне отбора и найма происходит подбор работников по желаемым характеристикам коллектива.

Сначала общение с кандидатами желательно осуществлять бесконтактно. Это может быть рассылка корреспонденции, писем. Макеты таких писем разрабатываются специалистами по управлению персоналом вместе с юристами, психологами, филологами. Пересылка корреспонденции осуществляется согласно правил компании сотрудниками службы управления персоналом.

Насколько будет эффективен отбор и найм работников зависит от профессиональной подготовки и опыта участников кампании? Службы кадров, руководителей, интервьюеров, вербовщиков и других участников процесса.

Чтобы отбор и найм был эффективным, по мнению А.Я. Кибанов и И.Б. Дураковой, необходимо соблюдение ряда принципов. Данные принципы отбора персонала представлены в таблице 1.

Таким образом, отбор персонала это совпадение требований, которые предъявляет компания к качествам человека и качеств кандидата на должность. Также отбор персонала это мероприятия, которые позволяют так сформировать персонал организации, чтобы он отвечал целям данной организации. В итоге выбирается кандидат, который наиболее подходит ко всем предъявляемым требованиям. Концепция отбора и найма должна определяться положениями концепции управления персоналом, предусматривающей: роль личности сотрудника, его ориентацию на цели и ценности компании; соответствовать политике данной компании; должны учитываться интересы отдельных групп работников компании.

Таблица 1 - Принципы отбора персонала⁹

Название принципа	Содержание принципа
А. общие принципы отбора и найма	
эффективность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию кампании. Затраты, связанные с отбором и наймом, должны быть меньше чем эффект, получаемый организацией благодаря их удачному проведению.
Соответствие целям предприятия	Обуславливает обеспечение стабильной структуры персонала и одновременно приток новых идей в организацию для реализации ее текущей и перспективной производственной программы.
Прогрессивность и оперативность	Соответствие механизма проведения отбора и найма передовым отечественным и зарубежным аналогам. Своевременное принятие решений по совершенствованию процедуры отбора и найма, а также предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.
Научность	Всестороннее полагание на достижения науки в области отбора и найма, учет изменения законов развития общественного производства и потребностей кандидатов в рыночных условиях
Сочетание ожиданий кандидата и предприятия	Удовлетворение ожиданий привлеченного сотрудника не в ущерб выполнению производственных задач организации и балансу ее психологического климата.
Динамизм	Сочетание стабильности и мобильности.
конфиденциальность	Осуществление отбора и найма на условиях доверительности, неразглашение сведений о кандидатах сотрудникам, другим предприятиям и организациям, посторонним лицам
Комфортность	Обеспечение макс.удобств для творч.процесса обоснования, выработки, принятия и реализации решений отборочной комиссии и кандидатов в ходе проведения отбора и найма
В. Принципы формирования и организации процедуры отбора и найма	
Невозможность действительного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности.	Необходимость определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию, выявление способа поведения и действия кандидата в рабочей группе
Отбор претендентов не всегда может соответствовать жестким требованиям вакантной должности	На практике наиболее пригодный кандидат- это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием идеального портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик
Необходимость избегать сознат. и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов. Отбор не будет эффективным без анализа окружающей среды по отношению к занимаемой должности.	Протекции и предубеждения по отношению к кандидату являются следствием «перенесенных заблуждений» оценщика и этим они могут фальсифицировать объективный отбор. Окружающая среда - сотрудники, коллеги, начальство, культура предприятия могут впоследствии стимулировать или тормозить успешность нового работника

⁹ См.: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: Экзамен, 2015.

В целом концепция отбора и найма персонала должна ориентироваться на цели и задачи развития организации и своевременно обеспечивать его квалифицированным персоналом.

1.2 Технологии отбора персонала

Процесс отбора персонала до последнего времени оставался довольно простым. Так в организации руководитель или начальник отдела беседовал с кандидатом на вакансию и по результатам данной беседы принималось решение. Учитывались личная интуиция проводившего беседу или рекомендации, которые были даны руководством. Но постепенно ситуация стала меняться, начали разрабатываться разные формы и методы отбора и сама процедура отбора и найма стала более эффективной.

В настоящее время методы отбора кандидатов разделяют на ряд этапов. После окончания данных этапов часть претендентов отсеивается, другая часть отказывается дальше проходить отбор, и в результате остаются самые конкурентоспособные. Так, например, Виниченко М.В. и Строкова С.А. выделяют шесть ступеней в процессе отбора и оценки персонала:

- потребности в сотрудниках определяются, учитывая цели предприятия
- должна быть получена точная информация о том, какие требования должны быть предъявлены к кандидату
- устанавливаются требования к квалификации работника, чтобы он мог успешно выполнять работу
- определяются личные и профессиональные качества, которые нужны для работы. И на этом же этапе выявляются источники и методы, которые будут эффективны при осуществлении поиска подходящих кандидатов на вакансию

- определяются методы отбора кандидатов, которые наиболее продуктивно могут оценить соответствие кандидата и предлагаемой должности

- для адаптации принятых в организацию работников нужно создать хорошие условия¹⁰.

А Сафронова А.В. и Бабченкова Д.Р. в процесс отбора кадров включают:

- совокупный анализ потребности в кадрах (в настоящем и в будущем);
- формулировка требований к персоналу. Подразумевает точное определение того, кто необходим организации, с помощью анализа работы (должности и рабочего места), подготовить описания данной работы, а также определить точные сроки и определенные условия набора сотрудников;

- определение, из каких основных источников будет поступать кандидаты;

- выбор наиболее подходящей методики для оценки отбора кадров¹¹.

Трифонов Д.В. в работе «Анализ особенностей отбора персонала в разных странах» в процессе подбора персонал выделяет несколько этапов¹²:

- сначала нужно разработать политику отбора и удержания работников, а также тщательно проработать всю систему, которая бы обеспечивала ее деятельность;

- затем определить настоящие и будущие потребности в работниках

- рассмотреть количество потенциальных работников во внешних и внутренних источниках и выявить уровень конкуренции

- провести анализ должности и сформировать такую форму резюме, где была бы вся информация, которую нужно знать о кандидате.

¹⁰ См.: Виниченко М.В., Строкова С.А. Некоторые подходы к оценке источников отбора персонала // Материалы Афанасьевских чтений. 2016. № 2 (15).

¹¹ См.: Сафронова А.В., Бабченкова Д.Р. Особенности развития технологий оценки, подбора, отбора и найма персонала организации // Science Time. 2016. № 4 (28).

¹² См.: Трифонов Д.В. Анализ особенностей отбора персонала в разных странах // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика. М., 2016. С. 91.

Считается, что принимать кандидата на работу нужно, только если он подходит компании по всем четырем пунктам

В целом, каждая организация для себя реализует процедуру отбора и найма персонала в том объеме, котором считает необходимым.

В качестве традиционных методов отбора и найма персонала в научной литературе выделяют тестирование, собеседование, центры оценки, анкетирование, резюме.



Рисунок 2 - Традиционные методы отбора персонала

Тестирование, как метод отбора персонала относится к психологическим методам. Это связано с тем, что кандидат на должность и специалист службы управления персоналом встречаются формально и в результате являются заполненные бланки, а не выявленные факты и полученные впечатления. Насколько глубоким является тестирование можно увидеть уже в первых прочтениях теста и самих сформулированных вопросах.

С помощью теста по найму можно измерить какой-либо показатель человека. Эта первое определение очень хорошо видно на фоне последующих обследований, которые становятся все сложнее и дополняют первое, проясняя те или иные черты. С помощью тестирования, как правило, оценивают способности, мотивы, интересы и потребности¹³.

¹³ См.: Ансимова А.В. Психологические тесты как инструмент отбора персонала // Научный альманах. 2017. № 2-2 (28).

Преимуществами тестирования являются:

- способность выявления тех или других реакций личности кандидата на вакансию;
- возможность сравнивать выявленные качества и качествами других тестируемых;
- на научной основе произвести выбор претендента на вакансию.

Пальникова В.Н. и Лымарева О.А. отмечают, что в США регулярно проводятся тесты на профессиональное развитие познавательных способностей. Долгое применение этих тестов дает возможность сделать несколько выводов:

- тесты - это индикатор для успехов в учебе или работы, которые может достичь человек;
- тесты одинаково действительны для всех людей;
- тесты на развитие познавательных способностей экономят для работодателя крупную сумму денег¹⁴.

Согласно этим данным, тестирование во всем мире признано как универсальный метод отбора персонала. Тестирование можно проводить как для кандидатов на работе, так и для кандидатов на обучение. Важным является то, что применять тестирование можно к любому труду и к любой категории претендентов на вакансию. Более того, оно финансово выгодно работодателю.

На в научной литературе есть и противоположные точки зрения. Так в последние годы изменился отбор кандидатов при помощи тестов. Дело в том, что есть противники применения тестов при отборе и наборе персонала как на рядовые должности, так и на руководящие. Особенно, если это личностные тесты. Особенно спорными являются такие проблемы:

- когда должны применяться тесты, и какова их цель, т.е. практический аспект применения тестирования

¹⁴ См.: Пальникова В.Н., Лымарева О.А. Сравнительная характеристика российских и зарубежных подходов к процессу отбора и найма персонала // Устойчивое развитие: общество и экономика. 2016.

- философский аспект тестирования. Рассматривается прием на работу на сонное тестирования и чем это оправдано;

- этические проблемы использования тестов при отборе кандидатов;

- достоверность тестирования¹⁵.

Особенно много внимания ученые уделяют этическим проблемам применения тестирования и достоверности полученных результатов. Этические проблемы связаны с неправовым вторжением в личную жизнь претендента на вакансию. Часто собранной информацией могут злоупотребить или перейти во время тестирования границы знаний, которые необходимы при приеме на работу. В целом кандидат на вакансию оказывается незащищенным в личностном плане от количества сведений, которые работодатель с лица сотрудника по управлению персоналом запрашивает при проведении тестирования.

Что касается аспектов действительности материала теста, то ученые говорят о неправильной валидной картине касательно способностей претендента, которая дается методом тестирования. Это связано с тем, что содержание тестов и содержание труда мало взаимосвязаны между собой. Тесты могут измерить только небольшую часть всех способностей и возможностей человека.

Те доказательства против использования тестирования при отборе и найме кандидатов, которые приводят ученые нашли отражение в снижении объемов их применения на практике. В зарубежной практике работодатели в середине двадцатого века испытывали трудности в применении тестирования. Так как в то время значимыми были факторы расы и половой принадлежности, то управленцы пришли к выводу, что использование тестирования не результативно при выборе кандидатов. Такое отношение наложило отпечаток на дальнейшее использование тестирования в

¹⁵ См.: Коргина О.А., Полянин А.В. Технологии отбора персонала // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации. СПб., 2018.

управлении персоналом. Хотя в настоящее время ситуация изменилась, но тем не менее, отпечаток негативного отношения остался и споры продолжаются.

Теоретические обоснования, практический опыт использования тестирования при наборе персонала говорит о небесспорности данного метода в плане получаемых результатов, в плане этики, субъекта и иных аспектов. Так же которые говорят о необходимости составляющих теста, о возможных ошибках тестирования и того, насколько вероятным является их избежание или устанение¹⁶.

Можно выделить несколько основных ситуаций, которые возникают при отборе поступающих на работу.

Первая ситуация связана с тем, что если есть несколько свободных вакансий, а кандидат один, то в этом случае он должен найти то место, которое ему наиболее подходит.

Вторая ситуация складывается тогда, когда количество кандидатов и количество вакансий является равнозначным и здесь является важным оптимально распределить претендентов и вакансии.

Третья ситуация обратна первой, т.е когда вакансия всего одна, а претендентов несколько человек и здесь нужно выбрать наиболее соответствующего кандидата.

Практика работы с тестами на производственных предприятиях говорит о том, что они нужны для того, чтобы обнаружить у претендента того способа поведения, который нужен для выполнения его работы. В данном случае тестирование должно отвечать нескольким требованиям:

- человек, которого тестируют, должен иметь возможность показать то поведение, которое является для него типичным;
- метод тестирования должен быть испытанным и измерения должны быть надежными;

¹⁶ См.: Тарасов В.К. Персона – технология: отбор и подготовка менеджеров. М.: Дело, 2014 .

- результаты, которые будут получены в ходе тестирования, должны быть действительными для будущего поведения кандидата.

Для того, чтобы избежать необъективности во время проведения теста, нужно придерживаться инструкции, которая разработана профессионалами к каждому тесту. Также важным является создание такой ситуации прохождения теста, когда включены ряд элементов этой процедуры:

- внешние условия;
- руководитель теста;
- взаимодействие между кандидатом, который проходит тест и руководителем теста;
- установки и ожидания кандидата на вакансию;
- страх претендента на вакансию перед тестом.

Если условия проведения теста для всех кандидатов будут одинаковы и будут в рамках единого стандарта, то значит, что тестовая ситуация является объективной.

В научной литературе обсуждается проблема актуальности тестовых норм. Дело в том, что тесты являются наиболее объективными в усредненных сферах. И если складывается ситуация, что для прохождения приглашается претендент с большим опытом прохождения тестов и дающий хорошие результаты, то здесь тест будет неэффективен и малопригоден для того, чтобы узнать о претенденте новое¹⁷.

Следует остановиться и на экономическом аспекте тестирования. Есть много тестов, которые проводятся в группе и позволяют за один раз проверить способности сразу нескольких претендентов на вакансию. При проведении группового тестирования основной инструментацией закупают один раз. Например, это могут быть инструкции или шаблоны проведения тестирования. Следовательно расходы на проведение тестирования можно достаточно точно просчитать, если знать какой тест будет проводиться,

¹⁷ См.: Трусова Е.Э Быстро и качественно решить проблему подбора персонала сегодня - значит, завтра успешно решать кадровые проблемы // Управление персоналом. 2013. № 8.

сколько будет длиться процедура тестирования и сколько нужно будет материала для тестирования.

Другим распространенным методом отбора и оценки персонала является собеседование. Наряду с тестированием, оно является наиболее часто применяемым. Несмотря на то, что первый взгляд процедура собеседования достаточно проста, она является одной из самых трудоемких. Это связано с тем, что собеседование требует обязательной подготовки специалиста, который проводит его.

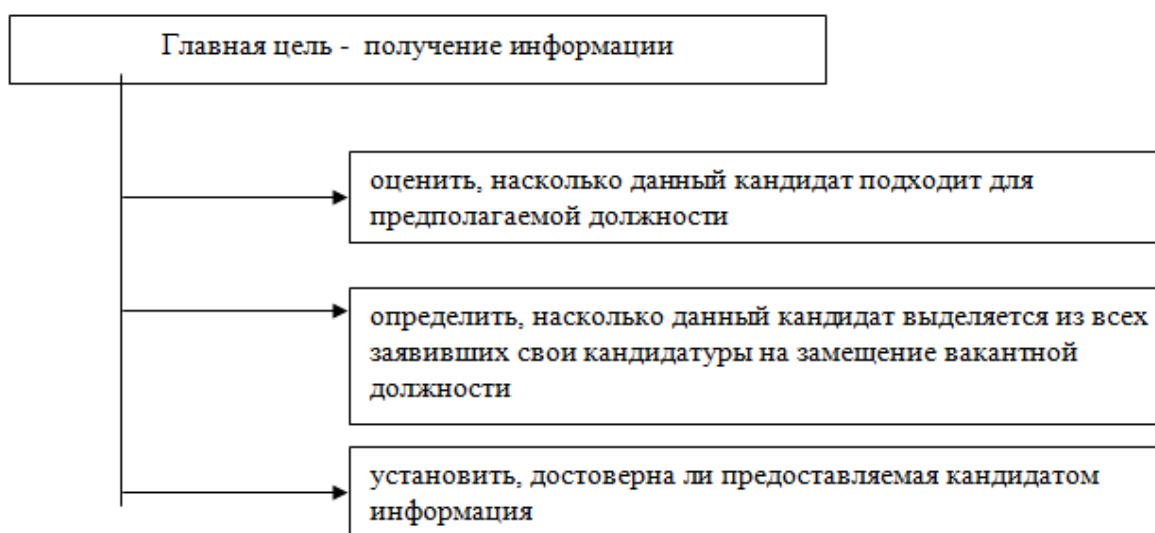


Рисунок 3 - Цели собеседования

Основной целью собеседования является получение информации, которая необходима для того, чтобы:

- сделать выводы о том, подходит ли претендент на вакансию для данной должности. То есть специалист по персоналу, проводящий собеседование, должен оценить профессиональную пригодность кандидата, оценить уровень его профессиональных знаний и умений, выявить его индивидуальные качества;

- специалист, проводящий собеседование, должен определить чем же данный претендент на вакансию выделяется среди других, какие качества у него являются преобладающими, а какие нужно развивать, как эти качества подходят для конкретной должности и конкретной организации. Также

важным является получение информации о том, будет рост данного сотрудника или он уже перешагнул возможности данной вакансии;

- также является важным установить насколько первичная информация, которую предоставил претендент на вакансию является достоверной¹⁸.

Современные организации придают особое внимание при проведении собеседования таким вопросам как соответствие кандидата на вакансию корпоративной культуре компании, тому насколько человек сможет принять те нормы и правила, которые есть в данной компании.

Одним из важных этапов собеседования является подготовка к нему. Подготовка требует тщательности. Для проведения собеседования следующий инструментарий:

- анкета с биографией кандидата на вакансию;
- должностная инструкция той вакансии, по поводу которой проводится собеседование;
- личностная спецификация. Это документ, где подробно описываются параметры, которым должен соответствовать кандидат на вакансию, чтобы успешно выполнять свою работу.

Перед тем, как начать собеседование специалист по персоналу должен еще раз просмотреть анкету и обозначить аспекты, которые требуют уточнения.

Чтобы собеседование было более результативным, во время его проведения нужно использовать разные варианты. То, что специалист по персоналу умеет применять разные варианты собеседования, дает возможность получить более правильную и объективную оценку претендента на вакансию, а в целом и повысить эффективность своей работы.

Структуру собеседования достаточно сложно описать. Это связано с тем, что собеседование с каждым кандидатом на вакансию строится индивидуально. И в процессе проведения собеседования специалист по

¹⁸ См.: Баева Н.С. Эффективное собеседование: особенности методологии // Научно-технический прогресс: актуальные и перспективные направления будущего. М., 2017.

персоналу применяет как общепринятые методы проведения собеседования, так и вырабатывает свои собственные приемы. И это дает ему возможность наиболее объективно и грубоко оценить претендента на вакансию.

При этом специалист по управлению персоналом определяет структуру собеседования опираясь на свои представления и опыт проведения таких собеседований, ведь у каждого были и удачные моменты и неудачные ситуации. Поэтому специалисты, как правило, не могут рекомендовать ту или иную структуру проведения собеседования.

Достаточно используемым при отборе персонала является такой метод как анкетирование. Анкетирование применяется для того, чтобы получить точные данные о претенденте на вакансию. Это могут быть его фамилия, имя, дата рождения, адрес, образовательная организация, которую он окончил, опыт работы и т.д.

В резюме приводится информация о претенденте на вакансию, которую он сам желает сообщить работодателю.

Многие организации используют такой метод отбора персонала как центры оценки. Данный метод позволяет отобрать работников в условиях игры, которая имитирует реальную обстановку на рабочем месте. Претендента на вакансию во время игры или тренинга могут попросить высказать свое мнение, выступить с речью, дать обоснование какому-либо факту и т.д.

В настоящее время все больше работодателей предпочитают нетрадиционные способы отбора кандидатов на вакансию, считая что так они могут выбрать действительно уникальных специалистов для своей компании. К таким нетрадиционным методам отбора относятся:

- стрессовое интервью или, как его называют по-другому, шоковое интервью. Данный метод используется, если должность, на которую претендуют кандидаты, является высокострессовой. И здесь задача специалиста по персоналу заключается в том, чтобы создать такие стрессовые ситуации для претендента на вакансию, а затем проанализировать

его действия в данной ситуации. Как отмечает А.И. Денисов, здесь могут применять все способы от подпиливания ножки стула до потери документов претендента на вакансию¹⁹.

Brainteaser-интервью. Данный метод используется, если вакансия предполагает творческий подход и аналитический склад ума. Претенденту на вакансию предлагают решить логические задачи или задают странные и не касающиеся работы вопросы. Затем проверяют его реакцию, насколько он может оригинально мыслить, рассуждать и генерировать нестандартные идеи.

Некоторые организации при отборе кандидатов используют метод графологии. Претендента на вакансию просят написать что-либо и анализируют почерк. И уже на основании полученных результатов принимается решение о приеме на работу или об отказе. В.А. Ремез отмечает, что в России этот метод применяют очень редко, а во Франции достаточно часто²⁰.

Достаточно интересен при отборе сотрудников антропологический метод. Специалист по персоналу, чтобы выявить творческие способности, способность к анализу и другое, оценивает кандидатов на вакансию по основанию черепа, по положению губ и т.д. Конечно данный метод является спорным, но тем не менее уже полтора столетия применяется на практике.

Следующий метод в России не нашел применения – это изучение отпечатков пальцев. Данный метод заключается в изучении рисунка на пальце. Эти рисунки индивидуальны для каждого человека и помогают определить характер претендента на вакансию. Также есть мнение, что количество завитков на пальце говорит об уровне умственного развития человека.

¹⁹ См.: Денисов А.И. Стресс-интервью – эффективная технология отбора персонала // Вестник магистратуры. 2016. № 6-5 (57).

²⁰ См.: Ремез В.А. Методы отбора персонала для работы в организации// Научные исследования и разработки молодых ученых. 2016. № 9-2.

Case-интервью - это рабочее интервью, на котором соискателю на должность задаются вопросы, ситуация, которые предлагается решить. Проблема часто касается бизнес-ситуации. Компании, применяющие этот метод, оценивают не то, насколько правильным был ответ, а то насколько кандидат в целом понимает ситуацию и каким образом он пытается её решить.

Case-интервью имеет ряд достоинств, главное из которых - снижение риска получения социально желаемого ответа, а также кейсы помогают выявить мотивацию, честность претендента на вакансию. К недостаткам данного метода можно отнести то, что подготовка и само проведение интервью занимает достаточно много времени. Материалы, которые используются нужно постоянно обновлять, ведь ситуации постоянно меняются. Также специалист по персоналу должен быть достаточно опытным, что провести анализ результатов грамотно.

Для того чтобы Case-интервью дало максимальный эффект, кандидату необходимо обозначить такую ситуацию, которая позволит проверить то, что больше всего интересует специалиста по подбору персонала на данный момент. И важно помнить, что у этой ситуации решение должно быть обязательно²¹

Нужно отметить, что все не традиционные методы, которые рассмотрены выше, не дают гарантии полной правильности выбора кандидата. Руководители «пробуют» на соискателях абсолютно все, так как отбор персонала в организации играет большую роль, ведь от уровня кадров, зависит эффективность деятельности всей организации в целом.

Таким образом, концепция отбора и найма персонала должна ориентироваться на цели и задачи развития организации и своевременно обеспечивать его квалифицированным персоналом. В процесс отбора кадров включают: совокупный анализ потребности в кадрах; формулировку

²¹ См.: Деркачева Ю.Е., Комышова Л.Н. Современные методы отбора персонала // Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие. Воронеж, 2016.

требований к персоналу; определение, из каких основных источников будет поступать кандидаты; выбор наиболее подходящей методики для оценки отбора кадров. Существуют такие критерии отбора персонала как профессиональные, физические и социально-психологические. В настоящее время универсальными методами отбора персонала являются тестирование и собеседование. Тестирование четко и успешно действует как для целей профессионального обучения, так и для отбора кандидатов на вакансию. Собеседование же при его кажущейся простоте, является одним из самых трудоемких процессов и требует обязательной подготовки специалиста по управлению персоналом.

Глава 2 Исследование системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир»

2.1 Характеристика деятельности организации

ООО «Альтаир» создано в г. Томск в 2005 году. В настоящее время компания имеет инженерно-аналитический центр в г.Томске и производственные филиалы в гг. Нижневартовск, Нягань (ХМАО); Губкинский (ЯНАО); Бузулук, Бугуруслан (Оренбургской обл.); г. Самара.

ООО «Альтаир» производит полный комплекс работ, связанный с выполнением гидродинамических исследований. Компания обладает современным программным обеспечением и специалистами, способными не только выполнять интерпретацию и анализ исследований на самом высоком уровне, но и проводить обучающие семинары и тренинги для специалистов производственных и инженерно-аналитических служб.

В своей деятельности ООО «Альтаир» сотрудничает с мировыми лидерами в области интерпретации ГДИС (Карра, Roxar, ЗАО ЦГДИ «Информпласт»).

Профилирующими направлениями деятельности компании ООО «Альтаир» являются:

- Гидродинамические исследования нефтяных и газовых скважин;
- Оказание услуг лаборатории физико-химического анализа;
- Индикаторные (трассерные) исследования пластов;
- Отбор глубинных проб пластового флюида;
- Вывод насосно-скважинного оборудования на режим.

В процессе работ производится текущий анализ разработки месторождений, построение карт требуемых параметров, выдача заключений и рекомендаций по проведенным работам.

Основные объемы работ ООО «Альтаир» составляют интерпретация данных полевых работ по гидродинамическим исследованиям скважин,

анализ объектов разработки нефтегазовых месторождений, проводятся работы по выполнению гидродинамических исследований и оказанию услуг лаборатории физико-химического анализа с подразделениями ТНК-ВР ОАО «Самотлорнефтегаз» и ОАО «Оренбургнефть».

ООО «Альтаир» является юридическим лицом, действует на принципах полного хозяйственного расчета, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью, имеет самостоятельный баланс, печати и штампы со своим наименованием и местонахождением, фирменную символику и иные реквизиты. Общество может открывать представительства и филиалы. На данный момент представительств и филиалов общество не имеет.

ООО «Альтаир» самостоятельно планирует и осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией и полученной прибылью, остающейся после уплаты налогов и иных обязательных платежей. Вмешательство государства и его органов в деятельность общества не допускается, кроме как по установленным законодательством РФ основаниям и в пределах полномочий указанных органов.

Отношения общества и его участников регулируются гражданским законодательством Российской Федерации и учредительными документами ООО «Альтаир». Отношения работников и общества, возникающие на основе трудового договора, регулируются законодательством Российской Федерации о труде и контрактами, заключаемыми между работниками и обществом.

Высшим органом управления ООО «Альтаир» является общее собрание его участников. Каждый участник общества имеет на общем собрании число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества.

Единоличным исполнительным органом ООО «Альтаир» является Директор. Директор избирается общим собранием участников из числа участников или иных граждан на три года. Директор общества подотчетен

общему собранию участников и осуществляет текущее руководство деятельностью общества.

Организационная структура предприятия включает в себя следующие подразделения:

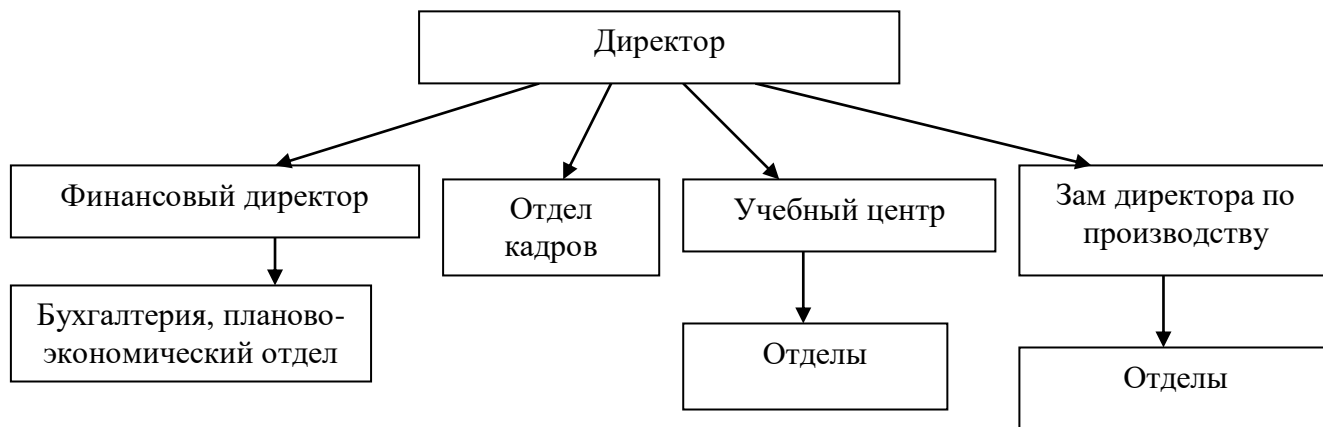


Рисунок 4 - Организационная структура предприятия

В таблице 2 приведены данные о движении работников в ООО «Альтаир».

Таблица 2- Движение работников предприятия

Наименование показателей	Год		Изм.
	2016	2017	
1. Среднесписочная численность работников, чел.	114	128	+14
2. Всего принято, чел.	12	28	+12
3. Всего уволено, чел	8	14	+1
в том числе:			
- по собственному желанию	2	2	0
- по сокращению штата	-	-	-
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
- уход на пенсию	1	2	+1
4. Коэффициент оборота работников по приему, %	10,5	21,8	+11,3
5. Коэффициент оборота работников по выбытию, %	7,02	10,9	+3,8
6. Коэффициент общего оборота работников, %	17,5	32,8	+15,3
7. Коэффициент текучести кадров, %	7,02	10,9	+3,8

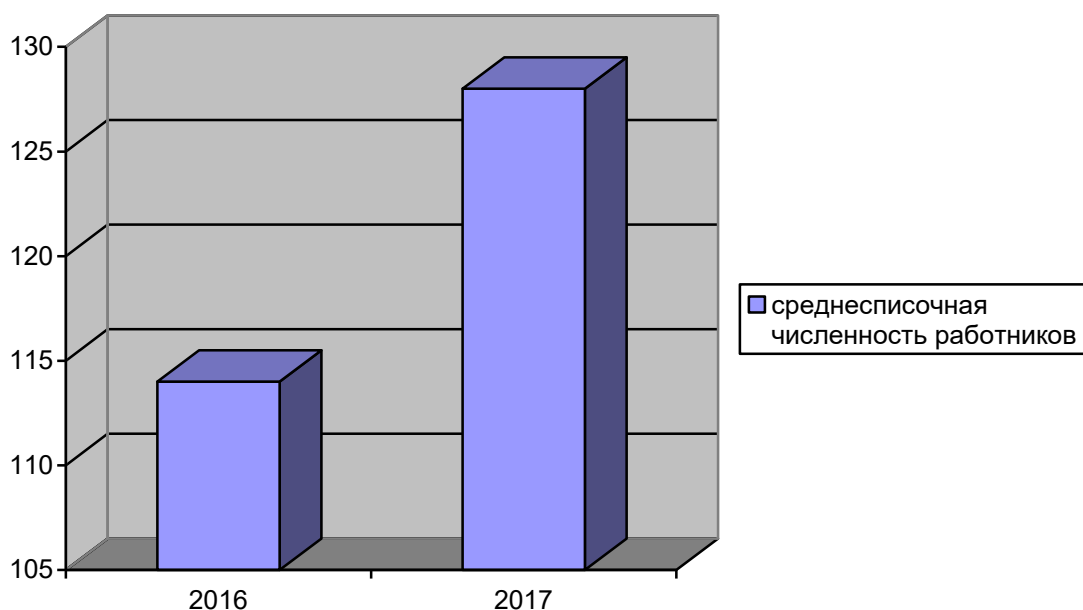


Рисунок 5 - Среднесписочная численность работников в 2016-2017 гг.

Работу с персоналом следует признать в целом удовлетворительной, так как коэффициент текучести кадров составляет 7-10 % при норме 4-7 %. Высокие показатели оборота работников по приему и коэффициент общего оборота работников объясняются принятием большого числа работников в связи с введением нового направления деятельности предприятия - учебного центра.

Затем выявим уровень образования персонала, и распределение его по возрасту.

Таблица 3 — Уровень образования персонала в 2017 г.

Образование персонала	Количество человек	Удельный вес, %
1. Высшее	128	100
2. Среднее специальное	0	0
Итого	128	100

По данным таблицы 2 видно, что высшее образование имеют все сотрудники предприятия.

В результате изучения данных по персоналу ООО «Альтаир» были выявлены следующие группы работников, они представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Возрастная структура персонала

Группы работников	Кол-во человек	Удельный вес, %
Молодые специалисты (17-25 лет)	12	9,3
Базовые работники 26-35 лет	16	12,5
Базовые работники 36-45лет	46	35,9
Базовые работники 46-60 лет	32	25,1
. Пенсионеры - женщины (старше 55 лет) - мужчины (старше 60 лет)	22	17,2
Итого	128	100

2.2. Оценка системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир»

Оценка системы поиска, отбора и найма персонала проводилась путем:

1. анализа документов отдела кадров
2. наблюдения за процессом отбора и найма работников
3. анкетирования сотрудников компании
4. экспертного опроса руководителей компании.

В ООО «Альтаир» подбором и наймом персонала занимается отдел кадров. Этот процесс в ООО «Альтаир» включает:

формулирование требований к персоналу — уровень образования, опыт работы.

определение основных источников поступления кандидатов;

выбор методик оценки и отбора кадров.

Во главе процесса отбора и найма не случайно на первом месте стоят уровень образования и опыт работы – этого требует специфика деятельности организации. Ведь деятельность предполагает наличие высокого уровня, как теоретических знаний, так и практических.

В ООО «Альтаир» также применяют два варианта источников набора персонала:

- внутренний, то есть покрытие потребности в кадрах за счет внутренних резервов;
- внешний, то есть привлечение к работе людей ранее никак не связанных с предприятием.

Внутренний найм предполагает обучение сотрудника, ранее занимавшего инженерные должности. Обучение как на месте, так и в учебных заведениях г. Томска и г. Москвы. И в результате обучения сотрудник получает допуск в работе. Кроме этого сотрудник должен постоянно заниматься самообразованием.

Другим источником набора кадров является привлечение сотрудников со стороны. Один вариант – приглашение на практику выпускников ВУЗов. По итогам нескольких практик выбираются претенденты на вакансии. Как правило, бывшие выпускники вузов приходят на должность инженера.

На ведущие должности приглашаются опытные специалисты ведущих производственных предприятий Западно-Сибирского региона. Как правило, ООО «Альтаир» не публикует объявления в газетах, но публикует вакансии на сайтах крупных кадровых агентств. Пример вакансии приведен в приложении А.

Рассмотрим процесс найма работников на должность инженера.

В ООО «Альтаир» отбор кандидата начинается с анализа соответствия данного претендента требованиям компании. Основной целью отбора на первом этапе - отсеять тех претендентов, которые не обладают необходимыми данными для занятия должности.

Нужно отметить, что для разных специальностей в компании этот набор требований является разным.

На данном этапе используются такие методы как:

- анализ анкетных данных;
- проверка рекомендаций с предыдущего места работы.

Анализ данных анкеты проводится для того, чтобы выявить насколько человек может успешно выполнять свою работу по специальности в данной компании. Специалист по персоналу ООО «Альтаир» анализирует информацию из анкеты, затем сравнивает ее с собственной моделью.

Первая стадия отбора и найма персонала заканчивается тогда, когда список кандидатов на вакансию становится небольшим и включает только тех, кто соответствует требованиям компании. Оставшимся претендентам на вакансию говорят об отказе.

Затем претендент на вакансию должен пройти собеседование со специалистом по управлению персоналом компании. На этом этапе проводится индивидуальное собеседование, целью которого является оценка способностей выполнять должностные требования, выявление потенциала профессионального роста у кандидата на вакансию, выявление способности к адаптации в компании. Также специалист по персоналу считает необходимым узнать у претендента, что он ожидает от работы в ООО «Альтаир», какие условия труда, какую заработную плату и др.

Так как специалист по кадрам не владеет специфическими производственными знаниями, то он дает только общую оценку о претенденте на вакансию. Так, выявляются его аналитические способности, уровень его заинтересованности в данной работе, уровень совместимости с организационной культурой компании.

Затем с сотрудником проводит собеседования начальник подразделения. На этом этапе оцениваются профессиональные знания претендента на должность.

Какой вид собеседования выберет начальник подразделения зависит от того на какую должность претендует кандидат, насколько организация в нем заинтересована, а также от своих индивидуальных предпочтений.

Основная часть собеседования между начальником подразделения и кандидатом на вакансию это обмен информацией. Начальника подразделения, как правило, интересует информация, дающая возможность оценить

кандидата с профессиональной точки зрения, его потенциал. Также важное значение придается определению совместимости начальника подразделения с претендентом на вакансию. Это достаточно важный аспект, ведь от этого зависит как кандидат адаптируется в коллективе и насколько будет продуктивной деятельность всего подразделения.

Заканчивается собеседование тогда, когда это сочтет необходимым начальник подразделения.

Результат собеседования содержит оценку претендента на вакансию и заключение. В заключении указывается или возможность продолжения работы с данным кандидатом или прекращение дальнейших действий.

Заключение передается руководителю организации и он уже принимает окончательное решение о том, принимается ли претендент на вакансию на работу или ему отказывают.

Также во время процедуры отбора кандидатов на вакансию, с целью оценки профессиональных и личных качеств ООО «Альтаир» обращается за информацией к другим источникам. Например, это могут быть люди, которые работали с кандидатом на вакансию, или учились с ним. Специалист по управлению персоналом в такой ситуации может предложить претенденту на вакансию дать список людей, с которым они могут побеседовать.

В последнее время в ООО «Альтаир» практикуется прием на работу с испытательным сроком. Это дает возможность оценить претендента уже на его рабочем месте. Но следует отметить, что как правило, это касается только молодых специалистов, так как профессионалы в своей сфере на такие условия не соглашаются.

С целью выявления проблем в системе поиска, отбора и найма персонала были проведены два исследования: анкетирование работников организации и опрос руководства компании.(приложения Б и В).

Опрос работников предприятия проводился посредством электронной рассылки. Были получены ответы от 42 сотрудников, что составляет 33 % от общей численности персонала (128 чел)

На первый вопрос «Ваш стаж работы в ООО «Альтаир» были получены следующие ответы:

- до 1 года - 2 человека
- от года до 3 лет – 6 человека
- более трех лет- 34 человека.

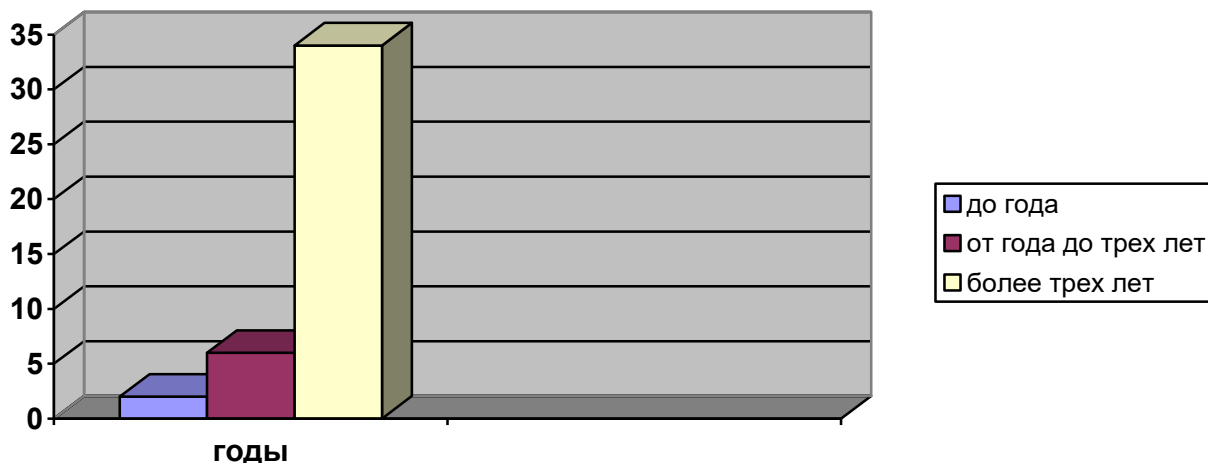


Рисунок 6 - Стаж работы в ООО «Альтаир»

Таким образом, большинство опрошенных работают на предприятии более трех лет.

Ответы о стаже работы в профессиональной сфере распределились следующим образом:

- до 3 лет - 4 человека
- от 3 до 10 лет- 7 человек
- от 10 и более лет- 31 человек.

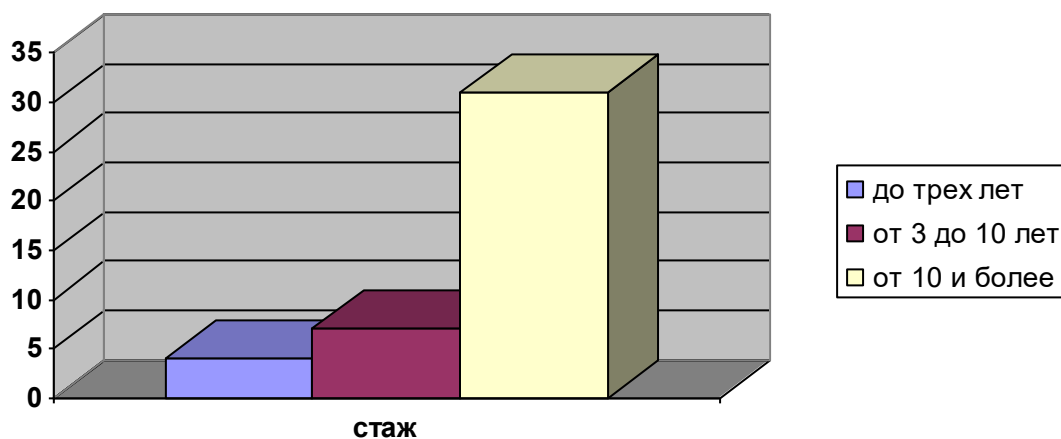


Рисунок 7 - Профессиональный стаж работы сотрудников

Полученные ответы отражают специфику деятельности компании, т.к. чтобы стать профессионалом в своей области необходим опыт.

На вопрос «ООО «Альтаир» вы»:

- были приглашены на работу - 26
- пришли по объявлению - 0
- пришли по окончании практики - 1
- были приняты по рекомендации знакомых, родственников - 15

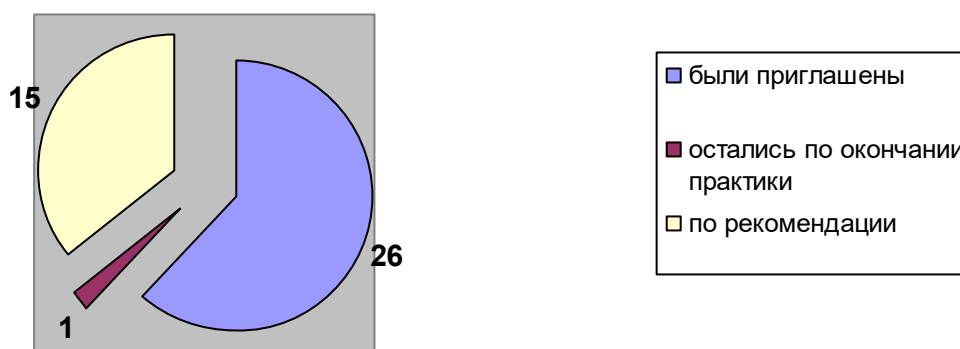


Рисунок 8 - Структура приема на работу в ООО «Альтаир»

При найме на работу в ООО «Альтаир» работниками были пройдены процедуры:

- анализ и оценка заявительных документов сотрудником отдела кадров - 35 человек.

- собеседование с руководителем подразделения (предприятия) - 42 человека

- профессиональное испытание – 2 человека

- оценочное тестирование - 0

- проверка рекомендаций- 9 человек

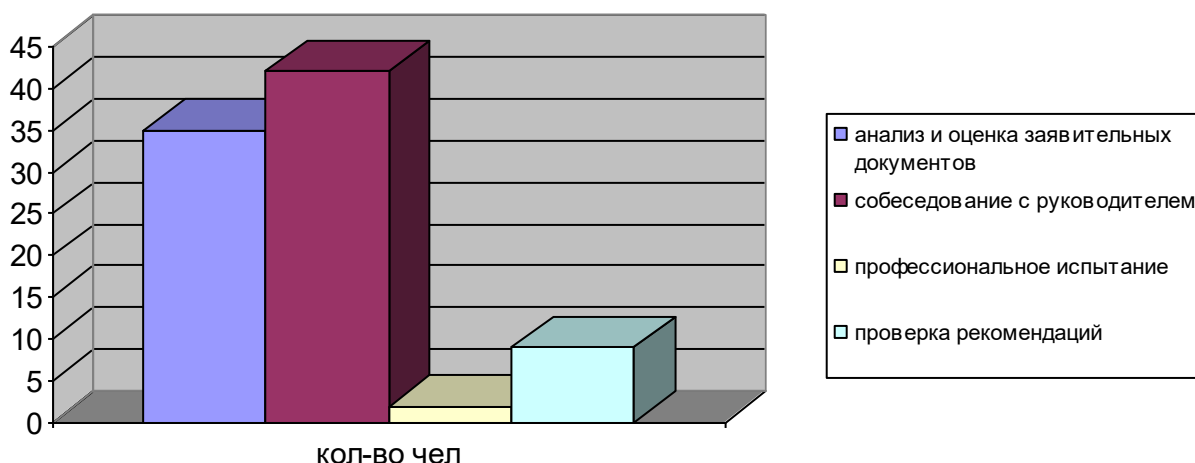


Рисунок 9 - Процедуры при трудоустройстве в ООО «Альтаир»

В большей мере проведение таких мероприятий как анализ и оценка заявительных документов и собеседование с руководителем, при этом отсутствие профессионального испытания, тестирования связано с тем, что основная часть работников была приглашена на работу (на конкретную должность) или пришла по рекомендации.

На вопрос «С вашей точки зрения, являются ли существующие методы подбора и найма персонала оптимальными для нашего предприятия?», работники ответили, что методы подбора в целом являются для предприятия оптимальными (26 человек). При этом 12 человек отметили, что бывают случаи приема на работу по рекомендации, когда под конкретного человека формируется рабочее место. Такая ситуация вызывает негативное отношение сотрудников. 4 человека обозначили свою позицию как «Это личное дело руководства – кого принимать на работу».

Исходя из результатов анкетирования, можно сделать вывод о том, что большая часть работников ООО «Альтаир» были приглашены на работу или пришли по рекомендациям. При приеме на работу в основном проверялись заявительные документы и рекомендации вновь поступившего работника. Таким образом, можно сделать вывод о система поиска, отбора и найма работников не достаточно профессионально выстроена, прозрачна для работников.

Также в рамках исследования был проведен экспертный опрос руководителей компании (8 человек).

Выделяя критерии отбора и найма работников в организации руководители руководствуются в первую очередь такими качествами как профессионализм работника, его репутация в профессиональной сфере, необходимость данного работника для предприятия (его профессиональные связи, возможности).

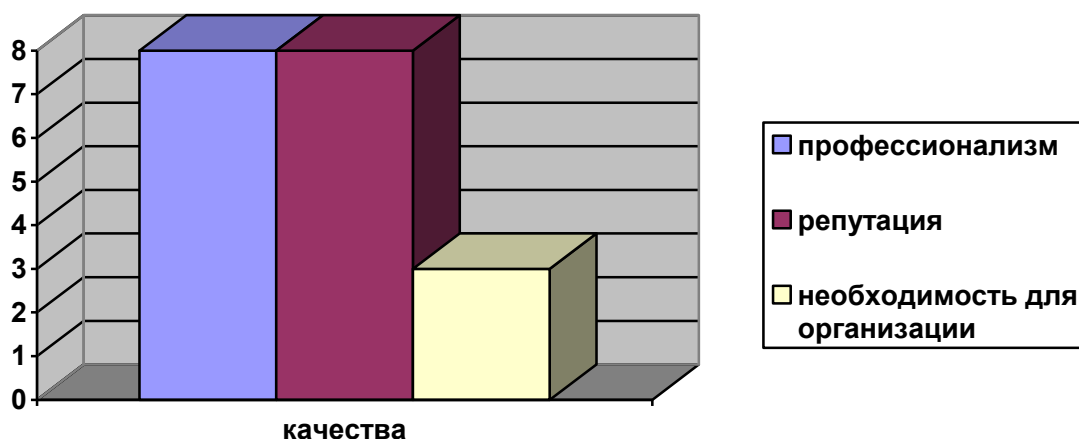


Рисунок 10 - Критерии отбора работников

Характеризуя деятельность отдела кадров в аспекте отбора и найма работников, руководители отметили его второстепенную роль. Решение о приеме работника в первую очередь принимает непосредственно руководитель подразделения или предприятия.

На вопрос «Считаете ли вы обоснованным передачу функций по поиску, обору и найму персонала руководителям подразделений?» руководители ответили, что считают (6 человек) и частично (2 чел.). Так как работники отдела кадров не являются специалистами в отдельно взятой сфере, то им сложно оценить уровень профессиональной компетентности работника, соответственно данная работа ложится на руководителя подразделения. Два руководителя подчеркнули, что задачей отдела кадров на данном предприятии - оформление и проверка пакета документации при этапах отбора и найма персонала. Решение же остается за руководителем подразделения.

Таким образом, в ООО «Альтаир» система отбора и найма персонала носит субъективный характер и зависит от мнения работников службы кадров и начальников подразделений. С одной стороны это позволило создать стабильный и высокопрофессиональный коллектив, а с другой стороны кандидатам не ясны условия, по которым оценивается кандидат. Так, например, анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора, но в то же время этот метод приближен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно крайне осмотрительно использовать метод анализа анкет.

Исходя из полученных результатов, система поиска, отбора и найма персонала требует реформирования, в том числе изменения подходов в отборе работников, внедрения прозрачной системы критериев отбора персонала как внутри организации, так и вне ее.

Глава 3 Направления совершенствования системы набора, отбора и найма персонала

3.1. Формирование процедуры отбора и найма персонала в ООО «Альтаир»

Для решения выявленных проблем предлагаются следующие пути решения:

1. Формирование открытой и нормативно закреплённой процедуры отбора и найма персонала
2. Разработка программы адаптации новых работников
3. Оценка эффективности предложенных направлений.

На предприятии нет проработанной системы отбора и найма персонала. В связи с этим в выпускной квалификационной работе разработана программа отбора и найма новых сотрудников. Данная система поможет сделать подбор персонала ООО «Альтаир» ясным и четким, поможет сэкономить немало времени и усилий, сократить расходы на подбор персонала и в результате – привлечь на каждую вакансию именно тех, кто нужен компании.

Для того чтобы планирование найма и отбора персонала было эффективным в ООО «Альтаир» необходимо проводить активную кадровую политику, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом внешних и внутренних факторов.

В кадровой программе ООО «Альтаир» должен содержаться краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогноз потребности в кадрах. Цель кадровой политики ООО «Альтаир» – обеспечение

своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями предприятия.

Кадровая политика по найму и отбору персонала ООО «Альтаир» должна формироваться на следующих принципах:

- профессиональной компетенции, когда уровень знаний должен соответствовать требованиям должности;
- практических достижений, когда необходимы практический опыт и организационные способности как при организации собственной работы, так и работы подчиненных;
- индивидуальности, когда уровень интеллекта, характер, стиль руководства соответствуют требованиям;
- конкурсности, когда отбор кандидатов проводится на конкурсной основе.

Процедура отбора должна быть максимально открытой для соискателя. Мы предлагаем для ООО «Альтаир» следующую процедуру отбора персонала (рис. 9).

На первом этапе кандидат на занятие должности должен подать резюме. Сотрудник отдела кадров, ответственный за прием и отбор работников, проводит отбор резюме по основным следующим критериям:

Для ведущих специалистов:

- высшее образование,
- опыт работы по специальности от 10 лет
- наличие дополнительного образования

Для инженерных специальностей:

- высшее образование
- опыт работы по специальности не менее 2 лет

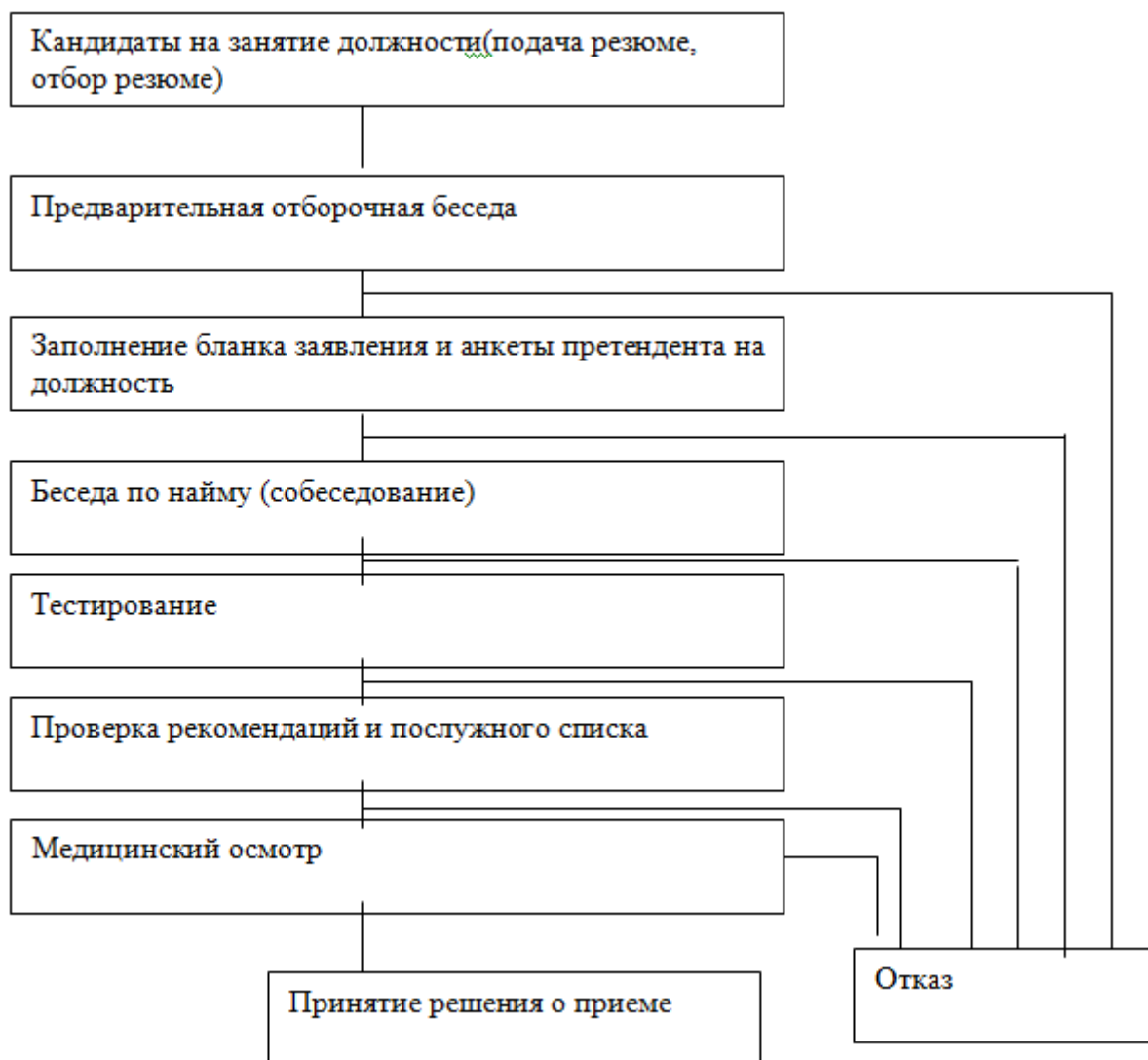


Рисунок 11 - Процедура процесса отбора персонала в ООО «Альтаир»

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени должна быть организована следующим образом. Кандидаты приходят в отдел кадров и специалист отдела кадров или руководитель подразделения ООО «Альтаир» проводит с ним предварительную беседу. При этом беседа направлена на выяснение, уровня образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора, т.е. он заполняет бланк заявления и анкету претендента на должность. Следует отметить важность именно этой процедуры. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном

изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты включается соответствующее указание).

Следующий этап – собеседование. Мы рекомендуем проведение собеседования по заранее разработанной схеме, а также проведение деловой или ролевой игры с претендентами на должность. При собеседовании необходимо присутствие на собеседовании нескольких человек: специалиста по кадрам, начальника подразделения, где будет работать человек, и начальника отдела кадров.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка — тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Избежать этой ошибки поможет сопоставление мнения нескольких человек. На данном этапе рекомендуется помнить о требованиях, предъявляемых характером работы, особенностями профессии. Эти требования отражаются в профессиограммах. На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

Следующий рекомендуемый активный метод - деловая игра. В данном случае оценка происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной (как правило, управленческой) деятельности участников. В отличие от ролевой игры, в деловой основной упор делается на моделировании организационной реальности. В ходе деловой игры имитируются реальные механизмы управления и бизнес-процессы, при этом моделируемая система рассматривается как динамическая. Решение, принимаемое участниками деловой игры на основе исходной информации, воздействует на модель объекта управления, вызывая изменение его исходного состояния.

Деловая игра используется, как правило, при отборе среднего управленческого звена и позволяет увидеть стиль и характер взаимодействия и руководства, уровень компетентности в вопросах управления подразделениями, навыки планирования и реализации административных функций, принятия решений.

Следующий этап – это тестирование. Для ООО «Альтаир» наиболее эффективными являются тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом рабочем месте (таблица 3).

При подаче заявления о приеме на работу нужно попросить кандидата представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику с тем, чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие подробности. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Таблица 5 - Перечень тестов для отбора работников ООО «Альтаир» при приеме на работу

Вид тестов	Категория тестируемых работников		
	Линейные руководители	Функциональные руководители	Специалисты
1. На определение творческого потенциала работника	+	+	+
2. На определение коммуникативных качеств	+	+	+
3. На выявление организаторских способностей	+		
4. На выявление управленческих способностей	+		
5. На конфликтность характера	+	+	+

В связи со спецификой работы ООО «Альтаир» должна требовать, чтобы заявители заполняли медицинские вопросники и проходили медицинский осмотр. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

Данная процедура отбора должна быть юридически закреплена в «Положении об отборе и найме персонала ООО «Альтаир».

3.2 Разработка программы адаптации новых работников

Важное значение при найме на работу ООО «Альтаир» имеет период адаптации сотрудника. Менеджер по персоналу из отдела кадров знакомит нового сотрудника с его общей и специализированной программами адаптации, т.е. информирует о разработанных мероприятиях по управлению его адаптацией, сроках их проведения.

Общая программа адаптации является организационным документом по управлению адаптацией, составленным для конкретного работника на период информационного этапа адаптации. Она содержит перечень планируемых мероприятий по включению работника в новую для него производственную и социальную среду.

На основе общей программы адаптации менеджер по персоналу ООО «Альтаир» разрабатывает проект специализированной программы адаптации для новичка с учетом его личностных особенностей. Специализированная программа адаптации охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Проект согласовывается с руководителем подразделения, в которое принят новый работник. В процессе согласования руководитель может вносить изменения в специализированную программу адаптации. После согласования в течение 2—3 дней специалист службы персонала доводит до сведения лиц, участвующих в процессе управления адаптацией персонала, содержание и сроки проведения мероприятий, предусмотренных программой. Для ускорения процесса

адаптации на стадии ознакомления может использоваться механизм наставничества.

При зачислении нового сотрудника в подразделение менеджер по персоналу совместно с непосредственным руководителем подбирают для него наставника (если принято решение, что наставничество необходимо). Наставник должен обладать достаточным объемом знаний, умений и навыков (профессиональных и методических), желанием работать с новым работником, отзывчивостью, должен быть дисциплинированным, исполнительным, коммуникабельным и т.д. тест для выбора наставника в приложении.

Очень важно, чтобы новый сотрудник и наставник подходили друг другу, для этого менеджер по персоналу отдельно с каждым из кандидатов в наставники проводит беседу, тестирует и на основе своих выводов и результатов тестирования принимает решение о том, к какому наставнику будет целесообразней прикрепить новичка. Наставничество закрепляется распоряжением руководителя предприятия на период от 1 до 6 месяцев (в зависимости от стажа работы).

Наставником может быть и непосредственный руководитель. В этом случае, помимо выполнения своих функций в процессе управления адаптацией, он выполняет и функции, предусмотренные для наставника. Подбор наставника должен проводиться очень тщательно и с учетом его психологической совместимости с новым работником. С этой целью разрабатывается специальный тест для выбора наставника, который учитывает сочетание педагогических способностей наставника и его профессионализма.

Наставник получает дополнительно 5% от заработной платы в течение адаптационного периода работника. Сотрудник, проходящий период адаптации, должен регулярно заполнять адаптационный лист.

3.3 Оценка эффективности предложенных направлений

Описанные мероприятия позволят повысить эффективность отбора и найма персонала и снизить при этом затраты на этом этапе системы управления персоналом.

Таким образом, все разработанные мероприятия по совершенствованию системы отбора и найма персонала в ООО «Альтаир» можно отразить в таблице 6.

Таблица 6 - Эффективность решения проблем отбора и найма персонала в ООО «Альтаир»

Проблема	Решение	Ожидаемый эффект	Затраты
Недостаточно четко проработана система найма персонала	Разработана четкая система отбора и найма: мероприятия по отбору и найму персонала носят регулярный характер, требуются рекомендации с предыдущего места работы	Доступность и прозрачность системы отбора и найма для кандидата на должность	Реализация системы входит в функциональные обязанности работников отдела кадров
Нет четких открытых требований к сотрудникам, отсутствуют профиограммы для работников не руководящего состава.	Разработаны профиограммы для различных должностей	Более качественный отбор среди кандидатов, прозрачность требований к профессии	Разработка носит разовый характер, Заключается дополнительное соглашение к коллективному договору по оказанию дополнительных услуг Суммарные затраты 65 000 руб.
Не осуществляется работа по адаптации вновь принятых работников	Разработка программы адаптации: введение наставника для вновь пришедшего сотрудника из штата	Более быстрое включение работника в трудовой процесс, взаимное приспособление работника и организации, снижение уровня текучести кадров	Доплата за наставничество: 4 000 руб. на одного работника в месяц Годовые затраты: 8 чел. * 4000 руб.* 6 месяцев= 32 000 руб.
Итого			97 000 руб.

Данная программа даст как предприятию, так сотрудникам предприятия:

- Четкое понимание алгоритма системы найма
- Позволит оптимизировать ресурсы, необходимые для эффективного найма
- выстроить долгосрочную стратегию привлечения кандидатов на все необходимые должностные позиции
- оптимизировать процесс поиска и отбора кандидатов
- сформировать эффективную систему оценки кандидатов
- создать и использовать благоприятный имидж компании.

Заключение

Таким образом, в бакалаврской работе были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы поиска, отбора и найма персонала;
- изучены технологии отбора персонала;
- дана оценка системы отбора и найма персонала ООО «Альтаир»;
- разработаны рекомендации совершенствования системы поиска, отбора и найма персонала в ООО «Альтаир».

По результатам изучения научной литературы можно сделать следующие выводы. Концепция отбора и найма должна определяться положениями концепции управления персоналом, предусматривающей: возрастающую роль личности работника; ориентацию на общефирменные цели и ценности; соответствие конкретной политике фирмы; учет интересов отдельных групп персонала; ориентацию на мотивацию персонала; интегрированное и координированное его использование. Отбор персонала – идентификация требований, предъявляемых организацией к качествам человека; система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации; процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов одного, наилучшим образом соответствующего вакантному месту. Процесс отбора персонала является многоэтапным. Основные этапы - это: предварительный отбор, заполнение заявлений и анкеты, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, в некоторых случаях медицинский осмотр и т. д. Критерии отбора выделяют следующие: профессиональные критерии; физические критерии; психические критерии; социально-психологические критерии. Возможные источники кадрового пополнения делятся на внешние и внутренние. Внутренние источники предполагают заполнение вакансий за

счет выдвижения и ротации персонала, а также трудоустройство работника, должность которого по той или иной причине сокращается в плановом периоде. Внешние источники предполагают заполнение вакансий за счет кадров, работающих в других организациях, безработных, выпускников учебных заведений и т.п.

ООО «Альтаир» производит полный комплекс работ, связанный с выполнением гидродинамических исследований. Компания обладает современным программным обеспечением и специалистами, способными не только выполнять интерпретацию и анализ исследований на самом высоком уровне, но и проводить обучающие семинары и тренинги для специалистов производственных и инженерно-аналитических служб.

Среднесписочная численность персонала – 128 человек. Работу с персоналом следует признать в целом удовлетворительной, так как коэффициент текучести кадров составляет 7-10 %. Высокие показатели оборота работников по приему и коэффициент общего оборота работников объясняются принятием большого числа работников в связи с введением нового направления деятельности предприятия.

В ООО «Альтаир» применяют два варианта источников набора персонала: внутренний и внешний. Внутренний найм предполагает обучение сотрудника, ранее занимавшего инженерные должности. Кроме этого сотрудник должен постоянно заниматься самообразованием. Другим источником набора кадров является привлечение сотрудников со стороны. Один вариант – приглашение на работу. Первичный отбор начинается с анализа кандидата с точки зрения его соответствия требованиям организации. Метод первичного отбора включает анализ анкетных данных и проверки рекомендаций с прежнего места работы или учебы. На втором этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования - интервью с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке способности сотрудника выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития,

способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. Затем с сотрудником проводит собеседования начальник подразделения. На этом этапе оцениваются профессиональные знания претендента на должность. Выбор вида собеседования зависит от особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника.

С целью выявления проблем в системе поиска, отбора и найма персонала были проведены два исследования: анкетирование работников организации и опрос руководства компании. Опрос работников предприятия проводился посредством электронной рассылки. Были получены ответы от 42 сотрудников, что составляет 32 % от общей численности персонала (128 чел)

В результате исследования были сделаны следующие выводы. В ООО «Альтаир» система отбора и найма персонала носит субъективный характер и зависит от мнения работников службы кадров и начальников подразделений. С одной стороны это позволило создать стабильный и высокопрофессиональный коллектив, а с другой стороны кандидатам не ясны условия, по которым оценивается кандидат. Так, например, анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора, но в то же время этот метод приближен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно крайне осмотрительно использовать метод анализа анкет.

Исходя из полученных результатов исследования, система поиска, отбора и найма персонала требует реформирования, в том числе изменения подходов к поиску и отбору работников, внедрения прозрачной системы

критериев отбора персонала как внутри организации, так и из вне. Все выявленные проблемы говорят о том, что на анализируемом предприятии требуется совершенствование существующей системы отбора и найма работников.

В связи с этим в выпускной квалификационной работе разработана программа отбора и найма новых сотрудников, которая включает четкую процедуру найма и отбора работников. Также разработаны рекомендации для оптимизации информационных ресурсов для найма и отбора кадров. Для приспособления и закрепления работников на предприятии разработана система адаптации. В целом предложенные направления помогут сделать подбор персонала ясным четким, помогут сэкономить немало времени и усилий, сократить расходы на подбор персонала и в результате – привлечь на каждую вакансию именно тех, кто нужен компании.

Список использованной литературы

1. Ансимова А.В. Психологические тесты как инструмент отбора персонала // Научный альманах. - 2017. - № 2-2 (28). - С. 374-377.
2. Апухтина Е.А. Оптимизация процесса подбора и отбора персонала // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности. – М., 2018. - С. 13-15.
3. Ахмиева Г.Р., Магамадова З.В. Характеристика современных подходов к организации набора и отбора персонала // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаём будущее. – М., 2017. - С. 209-213.
4. Бабинцева Е.И., Серкина Я.И. Технологии повышения эффективности отбора и найма персонала // Современный взгляд на проблемы экономики и менеджмента. – М., 2017. - С. 42-44.
5. Баева Н.С. Эффективное собеседование: особенности методологии // Научно-технический прогресс: актуальные и перспективные направления будущего. – М., 2017.- С. 242-245.
6. Баловацкая А.А. Использование компетенций в управлении персоналом при отборе и оценке // Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием. – М., 2017. - С. 41-44.
7. Батоврина Е.В. Стратегии и тактики привлечения персонала в инновационные организации // Государственное управление.- 2018. - № 66. - С. 160-173.
8. Бизина Е.П. Нетрадиционные методы отбора персонала: преимущества и особенности применения// Современные экономические проблемы инноватики. – Хабаровск, 2017. - С. 79-81.
9. Буконгу Ш.Р., Козельцева А.Э. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала // Современные кадровые технологии в управлении предприятием. – Тамбов, 2016. - С. 26-33.

10. Васева О.Х. Роль отбора и подбора кадров в системе управления персоналом // Наука и инновации в современных условиях. – М., 2017.- С. 96-99.
11. Виниченко М.В., Строкова С.А. Некоторые подходы к оценке источников отбора персонала // Материалы Афанасьевских чтений.- 2016. - № 2 (15). - С. 79-90.
12. Волик Н.В. Исследование современных концепций отбора персонала // Новые технологии - нефтегазовому региону. – Тюмень, 2017. - С. 37-40.
13. Волкова М.В., Ладыгина Е.С. Наем и отбор сотрудников в организацию: особенности работы отдела по персоналу // Общество: политика, экономика, право. - 2016. - № 3.- С. 79-82.
14. Гаврилова О.А., Кольцова С.Ю., Горбунова Т.П. Исследование процесса отбора и подбора персонала на предприятии // Теория и практика актуальных научных исследований. - Волгоград, 2017. - С. 28-29.
15. Гайфуллина М.М., Панченко А.В. Особенности системы отбора и подбора персонала в нефтегазовой отрасли // Закономерности и тенденции инновационного развития общества. – М., 2017. - С. 94-96.
16. Гапаева С.У. Отбор персонала: важность и методы// Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения. – М., 2017. - С. 255-256.
17. Герасимова Н.Г., Гранат А.В. Управление процессом отбора и набора персонала //Актуальные вопросы права, экономики и управления. - 2017. - С. 183-187.
18. Денисов А.И. Стресс-интервью – эффективная технология отбора персонала // Вестник магистратуры.- 2016.- № 6-5 (57). - С. 81-83.
19. Денисова А. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности // Управление персоналом. - 2007. - № 24. - С. 66-70.

20. Деркачева Ю.Е., Комышова Л.Н. Современные методы отбора персонала // Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие. – Воронеж, 2016. - С. 120-125.
21. Дерябин Ю.И., Михайличенко Ю.О. Профессиональный отбор персонала как психологическая проблема // Методы науки. - 2017.- № 4.- С. 91-92.
22. Дудинских А.В., Фатихова Э.Р. Инструменты оценки при подборе персонала // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – СПб., 2018. - С. 27-32.
23. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. - Москва: Центр, 2017. - 384 с.
24. Евсеева Н.В. Условия применения компетентностного подхода в отборе персонала // Актуальные вопросы управления персоналом/ под ред. Н.М. Петрищенко. – М., 2017. - С. 52-60.
25. Ершова Я.А., Верна В.В. Совершенствование технологии отбора персонала // Инструменты и механизмы современного инновационного развития. – М., 2018. - С. 60-62.
26. Жулябин Д.Ю., Коркин П.С., Комаристый Д.П., Липинский А.В. О критериях отбора персонала // Вестник Воронежского института высоких технологий. - 2017.- № 4 (23). - С. 120-123.
27. Иванова О.А., Макушкин С.А. Ошибки в отборе персонала // Материалы Ивановских чтений.- 2017. - № 3 (14).- С. 65-71.
28. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2015.- 416 с.
29. Кирьянова Е.Н. Профессиональный отбор и этические нормы его проведения // Управление персоналом. - 2013. - № 8. - С.34-38.
30. Климина К., Латыпова З.И. Методы отбора персонала и их характеристика // Экономика и социум. - 2015. - № 2-5 (15).- С. 776-778.

31. Клиндухова Ю.А. Специфика реализации технологий поиска и отбора персонала в современных организациях // Российская наука в современном мире. – М., 2017. - С. 139-140.
32. Ковалева О.Е. Лицом к лицу с будущим сотрудником: Как провести эффективное интервью при приеме на работу / О.Е. Ковалева, Е.А. Юферова. - М.: Рольф, 2001. – 288 с.
33. Конова И.В., Шадская И.Г. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях // Новое поколение. - 2017. - № 14-2 (4). - С. 249-254.
34. Коргина О.А., Полянин А.В. Технологии отбора персонала // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации. – СПб., 2018.- С. 63-65.
35. Кузнецова В.Ю. Кадровая безопасность предприятия в современной экономике // Новые модели социально-экономического развития государства.- М., 2018. - С. 90-94.
36. Кураян К.А. Подбор и отбор кадров как важный элемент эффективности управления персоналом //Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. - 2016. - № 2. - С. 532-540
37. Лапина Н.В., Лапин В.Н. К вопросам технологии отбора персонала //Профессиональная ориентация.- 2017.- № 2. - С. 173-176.
38. Литвинова Е.Д. Кадровое планирование и отбор персонала // Новая наука как результат инновационного развития общества. – М., 2017. - С. 142-144.
39. Лицарева Е.Ю. Управление персоналом. - Томск: Издательство ТПУ, 2002. - 345 с.
40. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров // Управление персоналом. - 2013. - №11. - С.30-35.
41. Магура М. Оценочное собеседование: практическое пособие для руководителей // Управление персоналом. - 2007. - № 22. - С. 49-56.

42. Марочкина Ю.Ю. Сущность и методы отбора персонала // Информация как двигатель научного прогресса. – М., 2018. - С. 164-167.
43. Марченко О.Ю., Батарчук Д.С. Организация отбора персонала: проблемы и перспективы// Управление социально-экономическими системами и правовые исследования: теория, методология и практика. – М., 2017. - С. 271-275.
44. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Под ред. П.В. Шеметова. - М: Инфра - М, 2013. - 312 с.
45. Назарова В.Ю., Ливанский М.В. Инновационный подход в подборе, отборе и найме персонала // В сборнике: Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации.- М., 2017. - С. 74-77.
46. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2014. - 255с.
47. Пальникова В.Н., Лымарева О.А. Сравнительная характеристика российских и зарубежных подходов к процессу отбора и найма персонала // Устойчивое развитие: общество и экономика.- 2016.- С. 93-95.
48. Помыткина И.А. Соотношение понятий «подбор» и «отбор» персонала // Концепции устойчивого развития науки в современных условиях. – М., 2017. - С. 78-79.
49. Попцова И.С. Совершенствование организации подбора персонала // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы. – М. , 2018. - С. 38-40.
50. Психологические аспекты подбора и проверки персонала/ составитель Н.А. Литвинцева. - М., 2010. - 400 с.
51. Ремез В.А. Методы отбора персонала для работы в организации// Научные исследования и разработки молодых ученых.- 2016. - № 9-2. - С. 146-149.

52. Романенко Е.В. Роль отбора кадров в управлении персоналом компании // Государственный муниципальный и хозяйственный менеджмент: состояние и пути совершенствования. – М., 2017. - С. 342-343
53. Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Р-на-Д.: Феникс, 2015. - 480 с.
54. Сафронова А.В., Бабченкова Д.Р. Особенности развития технологий оценки, подбора, отбора и найма персонала организации // Science Time.- 2016.- № 4 (28). - С. 748-754.
55. Свечникова Ю.А. Современные технологии отбора персонала в организации // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества. – М., 2016. - С. 97-99.
56. Семенова П.Ю. Рекрутинг как инновационная система отбора персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2017. - Т. 6. № 3.- С. 45-49.
57. Сердюкова Д.В. Современные технологии отбора и найма персонала как основные направления управления персоналом // Экономика и социум. - 2015.- № 5-2 (18). - С. 94-96.
58. Симонян П.Ю. основополагающие принципы отбора и подбора персонала // Кадровик. - 2017. - № 1. - С. 67-74.
59. Соколова С.Н. Современные методы отбора персонала организации // Актуальные вопросы управления персоналом / под ред. Н.М. Петрищенко.- М., 2017. - С. 238-245.
60. Тарасов В.К. Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров. - М.: Дело, 2014. - 467 с.
61. Трифонов Д.В. Анализ особенностей отбора персонала в разных странах // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика. – М., 2016. - С. 90-93.

62. Трусова Е.Э. Быстро и качественно решить проблему подбора персонала сегодня - значит, завтра успешно решать кадровые проблемы // Управление персоналом. - 2013. - № 8. - С.20 - 21.
63. Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 512 с.
64. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. –М.:Инфра*М, 2016. - 474 с.
65. Хисматуллин А. Отбор персонала на предприятии – инструмент кадровой политики// Экономика и социум.- 2017.- № 11 (42). - С. 870-875.
66. Филкина Л.Ю. Технология найма и отбора персонала как залог квалифицированного персонала // Молодежь и наука.- 2016.- № 1- . С. 23.
67. Чижов Н.А. Кадровые технологии. - М.: Экзамен, 2016. - 352 с.
68. Чуланова О.Л. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом: стаффселекшн как эффективная технология подбора и отбора персонала // Инновационная парадигма устойчивого развития науки. Теория и практика.- СПб., 2016. - С. 150-153.
69. Шарабура Е.А., Хышова Т.В., Былинкина М.Е. Система отбора и оценки персонала с использованием нетрадиционных методов // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий. – М., 2017. - С. 395-398.
70. Щепилова А.Р. Методы отбора персонала // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами.- М., 2017.- С. 457-462.

Приложения

Приложение А

Предложение о вакансии ООО Альтаир

Специалист ГДИС и анализа разработки (Геолог)
з/п не указана

Полная занятость, полный день

Обязанности:

- Обработка данных методами КВД, КВУ, КПД, ИД, Нст, Ндин, Рпл, Рзаб.
- Интерпретация результатов исследований, подготовка отчетов по ГДИС.
- Построение карт.
- Работа с заказчиком.

Требования:

- Высшее образование по техническим специальностям(геология, физика, математика)
- Приветствуется наличие диплома выпускника Heriot Watt.

Условия:

- Рассматриваются кандидаты-выпускники,
- Для начинающих специалистов стаж работы не обязателен.
- Работа в офисе г. Томск

Достойный заработок и перспективы карьерного роста.

- География работ: Бузулук, Бугуруслан, Нижневартовск, Нягань и др. регионы Западной Сибири. Не вахта.

Приложение Б

Анкета

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на несколько вопросов, касающихся проблем поиска, отбора и найма работников в нашу компанию. Анкетирование является анонимным.

1. Ваш стаж работы в ООО «Альтаир»
 - до 1 года
 - от года до 3 лет
 - более трех лет

2. Стаж работы в вашей профессиональной сфере
 - до 3 лет
 - от 3 до 10 лет
 - от 10 и более лет.

3. В ООО «Альтаир» вы:
 - были приглашены на работу
 - пришли по объявлению
 - пришли по окончании практики
 - были приняты по рекомендации знакомых, родственников

4. При найме на работу в ООО «Альтаир» вами были пройдены процедуры:
 - анализ и оценка заявительных документов
 - собеседование с руководителем подразделения (предприятия)
 - профессиональное испытание
 - оценочное тестирование
 - проверка рекомендаций
 - иное

5. С вашей точки зрения, являются ли существующие методы подбора и найма персонала оптимальными для нашего предприятия?
 - да, так как _____
 - нет, так как _____
 - другой вариант ответа

Приложение В

Экспертный опрос руководителей компании ООО «Альтаир»

1. Каковы критерии отбора и найма сотрудников в компанию?
2. Охарактеризуйте работу отдела кадров по отбору, найму персонала.
3. Считаете ли вы обоснованным передачу функций по поиску, отбору и найму персонала руководителям подразделений?