

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы набора, отбора и адаптации персонала на предприятии

УДК 005.953

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Родзевич Светлана Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст.преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст.преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст.преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск - 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки (специальность) 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О.Чистякова

« » 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3203	Родзевич Светлане Александровне

Тема работы:

Совершенствование системы набора, отбора и адаптации персонала на предприятии

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(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.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отчеты по производственной и преддипломной практикам. 2. Данные, предоставленные ЗАО НПК «Полимер-Компаунд».
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><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>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общие теоретические основы управления набора, подбора и адаптацией персонала предприятия. 2. Анализ набора, подбора и адаптации персонала в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд». 3. Предложения по совершенствованию действующей системы набора, подбора и адаптации персонала. 4. Социальная ответственность.
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунок 1.1. Организационная структура ЗАО НПК «Полимер-Компаунд»</p> <p>Рисунок 2.2. Динамика основных показателей деятельности предприятия</p>

	за 2013 – 2015 гг., тыс. руб. Рисунок 2.4. Анализ структуры персонала предприятия по полу, возрасту, стажу работы и образованию на начало 2016 г.
--	--

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Родзевич Светлана Александровна		

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	8
1. Общие теоретические основы управления набора, подбора и адаптацией персонала предприятия.....	9
1.1 Значение набора, подбора и адаптации персонала в управлении предприятием.....	9
1.2 Система набора и подбора персонала, ее состав.....	15
1.3 Особенности адаптации персонала.....	21
2. Анализ набора, отбора и адаптации персонала в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд».....	37
2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия.....	37
2.2 Анализ состава, динамики и основных показателей движения персонала.....	44
2.3 Анализ действующей системы набора и подбора персонала.....	48
2.4 Анализ действующей системы адаптации персонала.....	61
3. Предложения по совершенствованию действующей системы набора, подбора и адаптации персонала.....	74
3.1 Совершенствование системы набора и подбора.....	74
3.2 Совершенствование системы адаптации.....	85
3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	90
Социальная ответственность.....	94
Заключение.....	105
Список использованных источников.....	107
Приложение А Наиболее часто задаваемые в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» в ходе интервью с соискателем вопросы.....	111
Приложение Б Лист оценки потенциала нового сотрудника за испытательный период.....	112

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 118 страницы, 13 рисунков, 16 таблиц, 40 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: персонал, набор, подбор, адаптация, ЗАО НПК «Полимер-Компаунд», эффективность, социальная ответственность.

Объектом исследования является: система набора, подбора и адаптации персонала в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд».

Цель работы – совершенствование действующей на предприятии системы набора, подбора и адаптации персонала.

В процессе исследования: рассмотрена действующая в предприятия система набора, подбора и адаптации персонала, предложены направления по ее совершенствованию.

В результате исследования: предложены мероприятия, направленные на рост эффективности системы набора, подбора и адаптации персонала, проведен расчет экономической эффективности данных мероприятий.

Степень внедрения: предложенные мероприятия могут с большой эффективностью быть применены в деятельности ЗАО НПК «Полимер-Компаунд».

Область применения: система набора, подбора и адаптации персонала предприятия.

Экономическая эффективность/ значимость работы: предложенные направления могут принести рассматриваемому в работе предприятию положительный экономический эффект.

В будущем планируется: применение предложенных в работе мероприятий, направленных на совершенствование действующей системы набора, подбора и адаптации персонала в деятельности ЗАО НПК «Полимер-Компаунд».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения..
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Набор персонала - это формирование необходимого резерва кандидатов на открытые вакансии и специальности

Подбор персонала - это выбор из имеющегося резерва кандидатов наиболее подходящего претендента, который и займет вакантную должность. Подбор представляет собой латентную функцию, осуществляемую организацией для выявления из списка заявителей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантной должности.

Адаптация представляет собой реакцию субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению эффективности. Также она предусматривает приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Введение

Одной из основных проблем управления предприятием является проблема управления его персоналом. На сегодня трудно переоценить всю важность данной проблемы, поскольку в современной рыночной экономике кадры решают если не все, то очень многое.

Традиционно, кадры (персонал) - наиболее сложный объект управления (управляемая подсистема) предприятия, поскольку (в отличие от вещественных факторов производства) является одушевленным и обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

В условиях современного этапа научно-технического прогресса роль работника в производстве меняется коренным образом. Так, если прежде люди рассматривались лишь как один из факторов производства, ничем не отличавшихся от машин и оборудования, то сегодня персонал организации превращается в главный ее стратегический ресурс, достояние в конкурентной борьбе. Это связано с его способностью к творчеству, которое подчас становится решающим условием успеха любой деятельности.

В связи с этим и затраты, связанные с персоналом, рассматриваются уже не как досадные расходы, а как инвестиции в человеческий капитал - основной источник прибыли.

Для эффективной системы управления персоналом необходимо построение определенной линии поведения (политики, системы). Данная система должна нести в себе все элементы, присущие кадровому менеджменту, а также органично сочетаться как с общими целями деятельности предприятия, так и с методами их достижения. Немаловажными элементами успешной системы кадрового менеджмента являются набор, подбор и адаптация персонала.

Целью работы является совершенствование действующей на предприятии системы набора, подбора и адаптации персонала.

В задачи работы входит:

1) рассмотрение общих теоретических основ организации системы набора, подбора и адаптации персонала;

2) проведение на примере действующего предприятия оценки применяемой системы набора, подбора и адаптации персонала, выявить основные проблемы в данном секторе системы управления персоналом предприятия;

3) на основании полученных данных разработать предложения по совершенствованию имеющейся системы набора, подбора и адаптации персонала предприятия, оценить их эффективность.

Объектом исследования в работе является система набора, подбора и адаптации персонала в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд».

Предмет исследования - действующая в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» система набора, подбора и адаптации персонала (с последующей оценкой эффективности предлагаемых изменений).

При написании работы были использованы следующие источники:

1) авторские и коллективные работы в области кадрового менеджмента;

2) статьи в периодических печатных изданиях;

3) электронные ресурсы;

4) данные, предоставленные ЗАО НПК «Полимер-Компаунд».

Выводы и обобщения, полученные в ходе написания работы, объединены в заключительных ее положениях.

1. Общие теоретические основы управления набора, отбора и адаптацией персонала на предприятии

1.1 Значение набора, подбора и адаптации персонала в управлении предприятием

В деятельности любой современной организации как дефицит, и избыток работников отрицательно сказываются на их трудовом поведении. Поэтому необходимость подбора, а также рациональной расстановки кадров (и) существует в любой организации. Это самая первая задача управления персоналом, в процессе решения которой закладываются основы кадрового потенциала организации[6].

Работа по формированию трудового коллектива состоит из следующих этапов – рисунок 1.



Рисунок 1 - Этапы формирования трудового коллектива

Прежде чем стать штатным сотрудником организации, кандидату необходимо пройти определенные процедуры - набор и подбор. Создание эффективно действующей системы набора и подбора персонала является начальным этапом реализации кадровой политики организации.

Набор персонала - это формирование необходимого резерва кандидатов на открытые вакансии и специальности. Подбор же представляет собой выбор из имеющегося резерва кандидатов наиболее подходящего претендента, который и займет вакантную должность. Методы подбора персонала представлены на рисунке 2. Здесь можно выделить следующие особенности.

1. Процедура подбора зависит от «стоимости» сотрудника на рынке труда. Например, работника низкой квалификации найти достаточно легко: его обязанности могут выполнять штатные сотрудники, пенсионеры и другие категории граждан (в качестве подработки)[11]. Если же в организации имеется недостаток высококвалифицированных специалистов, то при приеме на работу целесообразно проводить многократные испытания (желательно это делать только после анализа документов претендента).



Рисунок 2 - Методы подбора персонала

2. Многоступенчатый подбор дает возможность:

1) выявить причины увольнения соискателя с предыдущего места работы (смена сферы деятельности, невысокая зарплата, отношения в коллективе, смена руководства, отсутствие возможности профессионального роста и др.);

2) определить, совпадают ли интересы работодателя и соискателя. Чтобы на начальном этапе сформировать правильное отношение к кандидату и в дальнейшем избежать ошибок, приводящих к текучести кадров и повторению процедур поиска и подбора, работодателю необходимо сопоставить свои возможности и желания претендента. Как правило, работодатель ожидает от кандидата, что тот проявит себя как опытный специалист, станет поддерживать хорошие отношения с коллегами, примет ценности учреждения и будет

способствовать не только его эффективной текущей работе, но и успешному развитию в дальнейшем[24]. В то же время комбинация ожиданий соискателя относительно предстоящего труда зависит от многих факторов, в том числе от целей и конкретной жизненной ситуации, в которой находится соискатель, а также личностных характеристик;

3) получить информацию о наличии у соискателя вредных привычек. Это особенно важно, если коллектив организации в большинстве своем не приемлет такого поведения.

Подбор представляет собой латентную функцию, осуществляемую организацией для выявления из списка заявителей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантной должности. Поскольку рабочая сила нанимается в организацию исходя из требований как тактических, так и стратегических задач, необходимо, чтобы:

- при наборе были отобраны самые подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были незначительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в организации;
- не пострадал психологический климат организации;
- личные ожидания работников организации были воплощены в жизнь.

Подбор персонала проводится, как правило, в следующих формах: набор, подбор, наем[37]. При организации процесса подбора персонала необходимо учитывать влияние целого комплекса факторов: законодательных ограничений и возможностей, специфики предприятия, рынка рабочей силы, непосредственного окружения, местоположения предприятия и т.д. Чем выше должность, на которую претендуют кандидаты, тем сложнее и продолжительнее процесс подбора.

В общем смысле адаптацией является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению эффективности. Адаптация имеет две стороны:

1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).

2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда[20]. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Выделяют следующие цели адаптации персонала: 1) уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; 2) снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников; 3) сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; 4) экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них; 5) развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой[27].

В задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией входит: 1) организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; 2) проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; 3) прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; 4) прохождение специальных курсов подготовки наставников; 5) использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; 6) выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; 7) подготовка замены при ротации кадров; 8) проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников[35].

На рисунке 3 представлены основные виды адаптации индивида в новой организации:

1.1. Первичная адаптация предполагает приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности.

1.2. Вторичная адаптация подразумевает приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (меняющих область деятельности или профессиональную роль).

2.1. Психофизиологическая адаптация представляет собой приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.



Рисунок 3 - Виды адаптации работников

2.2. Социально-психологическая адаптация подразумевает приспособление к новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в ином коллективе.

2.3. Профессиональная адаптация представляет собой постепенную доработку трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.).

2.4. Организационная адаптация - это усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

3.1. Активная адаптация предполагает, что индивид сам стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее.

3.2. Пассивная адаптация - индивид не стремится к такому воздействию и изменению.

4.1. Прогрессивные результаты адаптации предполагают после завершения периода ознакомления с организацией повышение производительности труда, уровня дисциплины и эффективные социальные коммуникации.

4.2. Регрессивные результаты адаптации возникают в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием[5].

Таким образом, из рисунка 3 видно, что сложность, многоаспектность и разнонаправленность процесса вработываемости нового работника в специфические организационные условия требуют от руководства предприятия реализации эффективной политики управления данным процессом и непрерывного мониторинга его хода и результатов.

Обычно адаптация на «самотеке» продолжается до 1,5 года, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев[9].

1.2 Система набора и подбора персонала, ее состав

Набор и подбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах. Окончательное решение при наборе и подборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько этапов набора и подбора:

Этап 1. Предварительная подборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист службы управления персоналом. Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих

личностных качеств[15]. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Этап 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента.

Этап 3. Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90 % решений по подбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы[30].

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Существуют следующие виды интервью:

1. Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию[40].

2. Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата,

используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

3. Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

4. Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

5. Стрессовое интервью. Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д.

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор[26].

Существует несколько основных типов беседы по найму:

1. По схеме - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.

2. Слабоформализованные - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

4. Не по схеме - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

Этап 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание. Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Этап 5. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат[39]. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека[2].

Этап 6. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Этап 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Этап 8. Предложение занять вакансию.

Если в результате подбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, то такой кандидат может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, предприятие направляет ему официальное предложение в письменной форме[32].

Официальное введение в должность. Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой предприятия- работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса подбора персонала.

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

Рассмотрим также сложности, которые наиболее часто возникают при подборе кандидатов.

Так, одной из основных проблем поиска новых сотрудников является профессиональная неподготовленность лица, проводящего подбор. Этим должны заниматься грамотные и зрелые специалисты, которые имеют практические навыки ведения беседы, могут соотнести способности кандидата с требованиями вакансии, знают состояние рынка труда в своей отрасли[3].

Следующая проблема, с которой работодатель может столкнуться при проведении оценки, - неправильное использование методов подбора и неумелая интерпретация результатов, что приводит к ошибочной оценке профессиональных и личностных качеств кандидата.

Профильный бизнес-кейс - это пример рабочей ситуации, решение которой позволяет выяснить и оценить ключевые для данной должности качества, компетенции, готовность кандидата решать типовые и нестандартные задачи, составить представление о его ценностях, взглядах, модели поведения и личностных качествах[21]. В отличие от интервью по компетенциям, где кандидат моделирует прошлый опыт, кейсы позволяют оценить человека в настоящий момент. Данный метод надежен при условии точно и профессионально подобранной рабочей ситуации.

При подборе необходимо использовать комплекс различных методов, поскольку по отдельности они не дают исчерпывающей информации о кандидате[25]. Результаты, полученные с помощью одного метода, нужно дополнять данными, полученными с помощью других методов, только тогда можно рассчитывать на то, что отобранные сотрудники будут максимально соответствовать установленным критериям подбора и полностью устроят организацию.

1.3 Особенности адаптации персонала на новом месте

В процессе адаптации на новом месте работник проходит следующие этапы:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Работник, имеющий не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, будет проходить адаптацию в минимальные сроки. Но и на данном этапе возможны непривычные для работника варианты решения уже известных ему задач[7].

Этап 2. Ориентация, то есть практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации. К этой работе должны привлекаться как непосредственные руководители, так и менеджеры по персоналу[18]. При этом менеджер по персоналу помогает составить программу ориентации и знакомит новичков с фирмой, ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, принятыми в организации. Непосредственный руководитель объясняет задачи и требования к работе, вводит работника в рабочую группу, организует и поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников. Общая программа ориентации предполагает формирование представления о предприятии, ее целях, миссии, приоритетах развития, проблемах. Здесь же происходит ознакомление с традициями, принятыми нормами и правилами. Работнику демонстрируется разнообразие видов деятельности, производимой продукции, предоставляется необходимая информация о руководстве организации.

Этап 3. Действенная адаптация. На этом этапе новичок приспосабливается к своему статусу, что обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя и апробируя полученные знания об организации. Важно максимально оказывать поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и взаимодействия с коллегами[12].

Этап 4. Функционирование завершает процесс адаптации, характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При нормальном развитии процесса адаптации этот этап наступает после первого года работы. Если же эффективно управлять процессом адаптации, то успешное функционирование нового работника может начаться уже через несколько месяцев, что принесет значительную финансовую выгоду, особенно когда привлекается большое количество персонала.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов: 1) структурного закрепления функции управления адаптацией; 2) разработки технологии закрепления процесса управления адаптацией; 3) информационного закрепления этого процесса[31]. В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в организационной структуре системы управления персоналом (чаще всего в состав подразделения по обучению персонала);
- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям или группам подразделений;
- развитие структурных взаимосвязей службы управления персоналом (подразделения по адаптации) со службой организации управления;
- развитие наставничества как инструмента ознакомления и обучения более опытными и старыми сотрудниками, руководителями организации недавно принятых на работу сотрудников.

Основными мероприятиями по технологии процесса управления адаптацией могут быть следующие: 1) организация семинаров, курсов; 2) проведение индивидуальных бесед руководителей с новым работником; 3) интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих на эту должность; 4) проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств[1].

Мерами, способствующими сокращению периода адаптации, являются хорошо поставленные профориентация и профподбор кадров, позволяющие выявить тех работников, вероятность успешной адаптации которых к факторам данной производственной среды наиболее высока.

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия, обеспечивающие оптимальную приспособляемость человека к среде, улучшения условий труда, эргономических требований при организации

рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека. Во многом на эффективную адаптацию влияет система профессионально-квалификационного продвижения работников в организации. При адаптации к новой экономической ситуации возникает требование увязки оплаты труда с его результатами, заставляющее повышать интенсивность труда за счет увеличения темпа работы и продолжительности рабочего времени, игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника в таких условиях проявляется в повышении травматизма, заболеваний, развитии некомпенсируемого утомления (работник не успевает восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода)[19].

Адаптация работников требует значительных организационных усилий, поэтому разумно создавать службы адаптации персонала или вводить специальных менеджеров по адаптации. Такие службы могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или входить в состав других функциональных подразделений (группа, отдельные специалисты) в отделе управления персоналом, социологической службе и тому подобном.

Основные задачи такой службы, решаемые при участии функциональных подразделений, обеспечивающих управление организацией, разработка и внедрение мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдаче работников, повышению удовлетворенности трудом и координации деятельности всех подразделений организации, имеющих отношение к адаптации и к осуществлению конкретных мероприятий, способствующих адаптации[33].

Суммарный эффект от деятельности службы адаптации должен составлять снижение уровня текучести кадров и брака, сокращение числа поломок оборудования из-за ошибок обслуживающего персонала, числа нарушений трудовой дисциплины.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее новая окружающая среда, чем сильнее она отличается от той, к которой привык работник, тем труднее проходит процесс адаптации. Для определения сроков адаптации большое значение имеют определенные количественные показатели. Можно выделить две их группы:

1) объективные, отражающие уровень и стабильность труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы (при конвейерном или поточном производстве), профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины);

2) субъективные - уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и другие[34].

Иной подход к оценке адаптации связан с характеристиками и результатами каждой из ее сторон.

Для оценки психофизиологической адаптации можно использовать показатели выработки и энергозатрат, а также показатели здоровья человека - состояние сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, прочие. Профессиональную адаптацию характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (достижение среднего процента выполнения, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и прочие.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим статусом, уровнем своих жизненных устремлений, что может выражаться в количестве неформальных коммуникаций нового работника с членами трудового коллектива, участии в различных мероприятиях, организуемых в предприятия.

Таким образом, основная задача управления адаптацией персонала состоит в ускорении этого процесса и снижении негативных моментов, неизбежных при приспособлении к условиям новой внешней и внутренней среды[29].

Чтобы сделать прохождение адаптационного периода более эффективным как для организации, так и для работника, нужны адаптационные схемы. Причем настоящие, не просто написанные на бумаге, а разработанные специально для данной организации, с учетом ее целей, задач и специфики, «внедренные» в деятельность организации.

Должна быть продумана возможность получения качественной обратной связи от «адаптируемой стороны», отслеживания процесса адаптации у конкретных сотрудников, возможность принимать своевременные управленческие решения. Особенно это актуально для «сложных» организаций, с серьезными особенностями корпоративной культуры и организации труда, поскольку «прижиться» новому человеку в такой организации особенно трудно.

Пока адаптация все еще является тем направлением управления персоналом, которым повсеместно пренебрегают. Потому как все еще живут два стереотипа: первый - что ничего специально делать не надо, потому что «нормальный» работник сам приживется, а второй - что как-нибудь проконтролирует адаптацию тот специалист, который занимался подбором данного работника, а если не получится - то проще найти нового. Опыт показывает, что часто воистину гигантские масштабы работы по подбору персонала во многих крупных отечественных предприятиях совершенно неоправданны, поскольку обусловлены отсутствием качественной работы с новым сотрудником в течение его адаптационного периода и неграмотными мотивационными схемами[16].

Постоянный набор новых сотрудников обходится организации в несколько раз дороже, чем регулярная работа по адаптации персонала. Разумеется, адаптация - лишь один из блоков процесса управления трудовыми

ресурсами организации, она не может существовать независимо от остальных компонентов управления персоналом - в первую очередь от общей стратегии управления кадрами. Необходимо отметить, что адаптационное направление стало особенно актуальным в последнее время. Именно в кризис многие руководители поняли необходимость грамотного подбора профессионалов и их адаптации.

Кроме того, многие российские организации практикуют набор молодых специалистов (выпускников вузов) для пополнения штата сотрудников. Вчерашние выпускники вузов, с одной стороны, - прекрасная возможность для предприятия пополнить свежими силами кадровый состав, а с другой - проблема, поскольку молодые специалисты не имеют достаточно опыта и знаний, чтобы сразу активно и, главное, квалифицированно включиться в работу. Поэтому так важно тщательно выстроить систему подбора, обучения и адаптации выпускников, чтобы работа новичков не сказалась на репутации предприятия и качестве обслуживания клиентов.

Работу HR-службы с молодыми специалистами можно разбить на следующие этапы:

Этап 1. Набор и подбор молодых специалистов:

- формирование подробного профиля вакансий для молодых специалистов;
- формирование регламента процедуры подбора персонала;
- подбор и оценка кандидатов;

Этап 2. Обучение молодых специалистов:

- введение кандидата в должность;
- проведение обучения и оценка освоенного материала;

Этап 3. Адаптация молодых специалистов:

- оценка работы молодого специалиста;
- коррекция возникающих проблем, переобучение по необходимости.

В процессе подбора в целях упрощения оценки молодых специалистов HR-службе необходимо разработать подробный профиль по каждой из

стандартных вакансий, на которые приглашаются выпускники. Профиль вакансии должен включать:

- функциональные обязанности специалиста;
- перечень необходимых личных качеств, профессиональных компетенций;
- перечень необходимых теоретических знаний;
- требования к владению программным обеспечением.

Наиболее бюджетный и перспективный вариант поиска молодых специалистов - подбирать персонал самостоятельно. Как правило, в распоряжении HR-службы широкий набор инструментов:

- размещение вакансий на сайтах онлайн-рекрутмента, сайте предприятия;
- работа с вузами, где есть профильные факультеты (объявления в местных газетах, на досках объявлений, сайте вуза, работа с деканатами);
- ярмарки вакансий для молодых специалистов;
- стажировочные программы, конкурсы для выпускников, предоставляющие победителям шанс на трудоустройство в предприятие;
- создание собственных страниц и размещение вакансий в социальных сетях;
- реклама вакансий и стажировочных программ в целевых СМИ, местах развлечений и т.д.

Выбор методов зависит от бюджета организации: главное на этом этапе - обеспечить приток большого количества кандидатов, заинтересованных в получении работы[22].

В таблице 1 приведены плюсы и минусы самостоятельного поиска кандидатов и поиска через провайдера кадровых услуг.

Таблица 1 - Варианты поиска сотрудников (молодых специалистов)

Самостоятельный поиск	Поиск через провайдера кадровых услуг
+ Публикация вакансий от имени организации позволяет	+ Провайдер берет на себя большой объем работы по отсеву неподходящих кандидатов - отдел кадров

привлечь кандидатов, нацеленных на работу именно в данной организации	организации проводит собеседование только с лучшими кандидатами.
+ Оценив уровень кандидата, можно предложить ему именно ту вакансию, для которой он идеально подходит	- Кадровое агентство будет рассматривать кандидата только под конкретную вакансию. - Как правило, кандидаты на позиции линейного персонала не доезжают до кадрового агентства - интервью проходит либо по скайпу, либо по телефону

После предварительного отсева кандидаты приглашаются на собеседование с сотрудником отдела кадров организации. Если при стандартном поиске персонала HR-специалист оценивает уровень кандидатов по уже имеющемуся у них опыту и их мотивации, то при подборе молодых специалистов соискатели оцениваются в первую очередь по их потенциалу. Под потенциалом подразумевается наличие личных качеств, мотивации и уровня теоретической подготовки, которые необходимы специалисту для успешной работы и профессионального роста на данной позиции.

Оценить теоретическую подготовку помогут тестирование либо задачи (кейсы), к которым нужно предложить несколько вариантов решения. Например, для кандидата на позицию бухгалтера хорошим вариантом станет тест на знание проводок. Для специалиста в области финансового менеджмента - тесты на знание основ финансов и экономики.

Кроме того, при оценке теоретической подготовки специалиста необходимо изучить опыт временной работы в студенческие годы, места практики, где кандидат мог получить необходимые профессиональные и теоретические навыки.

В целом при анализе теоретической подготовки главное - определить наличие ключевых для данной позиции знаний. Основная необходимая информация усваивается в ходе стажировки и обучения непосредственно в организации.

Приведем пример структуры интервью с кандидатом:

1. Представление, знакомство.
2. Обсуждение регламента собеседования.
3. Самопрезентация кандидата (5 - 10 минут). Она поможет оценить:
 - грамотность, богатство языка и культуру речи;
 - поставленность речи, дикцию.
4. Интервью. Примерные вопросы:
 - насколько вам удобен предложенный график работы;
 - насколько вам удобно расположение офиса организации? Где расположен вуз/колледж, в котором учился кандидат;
 - почему кандидат учился в данном вузе/колледже и выбрал данную специализацию;
 - почему кандидат хочет работать в данной сфере;
 - почему кандидат хочет работать именно в данной организации;
 - чем кандидата заинтересовала данная работа;
 - сколько кандидат планирует проработать в данной должности?Ответы на эти вопросы помогут менеджеру по персоналу понять:
 - мотивацию кандидата и его нацеленность на работу;
 - профессиональные и карьерные ориентиры кандидата;
 - какой офис/отделение организации и график работы лучше предложить кандидату.

Далее, если ответы кандидата устраивают менеджера по персоналу, можно переходить к более глубокой оценке[8].

5. Кейсы и проективные вопросы.
6. Презентация организации-работодателя, обсуждение условий вакансии.
7. Получение обратной связи:
 - насколько кандидату интересно предложение;
 - когда он готов приступить к обучению и работе.
8. Последние уточняющие вопросы кандидату.
9. Завершение собеседования, обсуждение дальнейшего взаимодействия.

Оценка личных качеств - это один из самых важных этапов оценки молодых специалистов, поскольку наличие определенных личностных качеств и теоретических профессиональных знаний станет фактором успешной работы кандидата на позиции. Для оценки личных качеств помимо психологического тестирования желательно использовать универсальные ситуационные вопросы – таблица 2. Они помогут более точно определить, как кандидат будет вести себя в той или иной ситуации.

Таблица 2 - Примеры ситуационных вопросов

Организаторские навыки	Вам нужно организовать день рождения сотрудника (собрание сотрудников отдела). Как вы это сделаете?
Стрессоустойчивость, находчивость, сообразительность	Вы оказались в незнакомом городе, где у вас назначена встреча. Вам нужно срочно связаться с контактным лицом, но так получилось, что у вас нет ни денег, ни телефона. Что вы предпримете? Поздно вечером вы едете в незнакомом городе в такси. У вас только 100-долларовая купюра, а вам нужно расплатиться с водителем. Что вы будете делать? Предложите как можно больше вариантов решения проблемы
Пунктуальность, дисциплинированность	Почему одни люди опаздывают, а другие нет? Какое опоздание вы считаете допустимым?
Отношение к дресс-коду	Назовите по три плюса и минуса дресс-кода. Насколько дресс-код может подчеркнуть индивидуальность человека? Зачем вообще необходим дресс-код?

Немаловажный этап оценки потенциала молодого специалиста - понимание его мотивации: почему он выбрал данный вуз и специализацию, насколько он готов развиваться в выбранной сфере деятельности[4].

Здесь подойдут следующие вопросы:

- почему люди выбирают ту или иную профессию (возможность определить тяготение к материальной либо нематериальной системе мотивации);

- каких людей охотно берут на хорошие должности (возможность определить, насколько специалист готов развиваться в данной профессии, его самооценку);

- почему одним людям нравится соревноваться, участвовать в конкурсах, спортивных соревнованиях, а другим нет (возможность определить, склонен ли кандидат к командной работе, как относится к конкуренции, соперничеству внутри предприятия);

- что значит добиться успеха, что такое успешность работы (возможность определить, склонен ли кандидат к командной работе).

Кандидату с завышенной мотивацией по оплате труда будет сложно работать в финансовой сфере, поскольку, как правило, на первом этапе ему придется сталкиваться с рутинной работой, а основная его мотивация - не приобретение профессиональных навыков, а уровень заработной платы. Есть большой риск, что работа с первичной документацией сильно демотивирует молодого человека. В таком случае надо будет четко обрисовать перспективы дальнейшего карьерного роста и развития в рамках организации.

Приведем примеры правильной и неправильной мотивации.

Правильная мотивация:

- «хочу быть финансово независимым»;

- «хочу расти и развиваться в данной сфере, поэтому хочу начать с низкой позиции, чтобы понять работу организации изнутри».

Неправильная мотивация:

- «делать нечего, родственники заставляют работать (такой кандидат очень быстро сорвется, устав совмещать учебу с работой)»;

- «хочу видеть себя в дальнейшем в данной сфере, хочу понять, правильный ли сделал выбор (есть риск, что кандидат решит сменить сферу деятельности либо не до конца понимает специфику работы)».

После того как менеджер по персоналу убедился, что соискатель проходит подбор не только по личностным качествам, но и по приобретенным знаниям и навыкам работы, начинаются введение кандидата в должность и обучение.

Для введения в должность сотрудника без опыта работы необходим четко регламентированный план. Как правило, первый рабочий день для молодого

сотрудника является серьезной психологической нагрузкой. Поэтому так важно разработать план адаптации молодого специалиста, где должны быть подробный график адаптационных мероприятий, список ответственных за исполнение и формы отчетности по каждому этапу адаптации[17].

Обычно в первый день представитель HR-службы знакомит новичка с предприятием, ее сотрудниками, миссией и стандартами работы. Как правило, для этого создается специальный обучающий материал, что обеспечивает максимально быстрое освоение информации о предприятия и должностных обязанностях. Это могут быть брошюра, буклет, электронная презентация. Важно дать максимальную информацию о том, как будет осуществляться процесс вхождения в должность, какие задачи будут стоять на первом и последующих этапах, с кем будет происходить взаимодействие по тем или иным вопросам.

Во время обучения с молодыми специалистами проводятся профессиональные тренинги, деловые игры, в рамках которых есть возможность моделировать рабочие ситуации, рассматривать несколько путей реализации проектов.

После того как специалист ознакомлен со стандартами работы предприятия, готовится индивидуальный план обучения и развития, проводятся профессиональные семинары и тренинги. Контролируются и график плана развития, и личные успехи сотрудника. Важен также психологический аспект вхождения специалиста в коллектив. Для этого, как правило, задействуются тренинговые предприятия либо психолог, работающий в штате организации. Важно развивать наставничество, когда молодой специалист прикрепляется к опытному сотруднику.

В ходе обучения и адаптации у сотрудника могут обнаружиться негативные для данной позиции личные качества: невнимательность, слабое или медленное усвоение материала, неответственное отношение к определенным ситуациям, задачам; могут возникнуть проблемы с дисциплиной. Задача руководителя - оценить, в какой степени можно

скорректировать выявленные недостатки и что можно сделать, если они не корректируются.

В процессе адаптации молодых специалистов работодатели могут столкнуться с рядом трудностей:

- дисциплинарные нарушения. Поскольку выпускники вузов не привыкли к ежедневной работе и определенному режиму работы, им бывает сложно адаптироваться к рабочему графику;

- завышенные ожидания. Часто молодые специалисты имеют весьма радужные представления о своей будущей работе. Они думают, что им сразу будут поручать ответственные задачи и проекты и очень скоро их ждут карьерный рост и большие доходы. На деле в первые полгода они чаще всего сталкиваются с рутинной, бумажной работой, вследствие чего их мотивация может снизиться;

- конфликты внутри коллектива отдела либо с сотрудниками других подразделений[23].

Ключевую роль в разрешении всех возникающих трудностей играет непосредственный руководитель сотрудника. Именно он должен выполнять роль наставника, психолога, помощника для молодого специалиста, наблюдать и корректировать адаптацию сотрудника в предприятия.

В целом, текучка среди молодых специалистов неизбежна, особенно в клиентских отделах. Задача руководителей подразделений и HR-службы - минимизировать возможные риски. Поэтому по итогам каждого этапа работы с молодыми специалистами необходимо анализировать:

- какой процент отсеивается на каждом из этапов;
- по каким причинам отсеиваются кандидаты на каждом этапе (для этого можно использовать опросы сотрудников по итогам каждого этапа, экспертную оценку руководителей подразделений);

- с какими трудностями чаще всего сталкиваются молодые специалисты (по итогам анализа нужно проводить работу по минимизации последствий возникающих трудностей);

- какова средняя продолжительность работы специалиста на позиции (это нужно для того, чтобы прогнозировать текучку и переводить перспективных сотрудников на другие позиции, мотивируя их на дальнейшее развитие в организации).

По итогам оценки HR-служба должна корректировать процедуры и инструменты подбора и оценки кандидатов, обучающие программы и программы адаптации, проводить разъяснительные беседы, обучение сотрудников и руководителей организации.

Выводы по первой главе. Как и другие стороны деятельности, работа по формированию трудового коллектива напрямую влияет на результаты, достигнутые учреждением. Поэтому подбор и адаптация персонала являются важными функциями руководителя.

После мероприятий набора персонала следующим действием является набор и подбор персонала.

Набор и подбор персонала - ответственный период в деятельности по управлению персоналом. В подборе персонала выделяют ряд последовательных шагов:

1. Оформление анкетных и биографических данных.
2. Анализ рекомендаций и послужного списка.
3. Собеседование.
4. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.
5. Медицинский контроль.
6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.
7. Принятие решения о найме на работу.

В процессе набора и подбора отсеивается часть кандидатов вследствие не соответствия определенным требованиям, или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие решения. Использование всей последовательности обеспечивает минимум ошибок в подборе персонала. Чем

выше предполагаемый должностной уровень кандидата, тем больше потребность в использовании всех шагов подбора.

Адаптация - процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Выгодами, получаемыми предприятием с выстроенной системой набора, подбора и адаптации, являются: 1) создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы; 2) выявление недостатков существующей в предприятия системы подбора; 3) развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей; 4) обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода; 5) повышение лояльности сотрудника предприятия как работодателю.

2. Анализ набора, подбора и адаптации персонала в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд»

2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия

Научно-производственная предприятие «Полимер-Компаунд» была образована в январе 1995 года группой инициативных людей, которые проработали не один год на известном в России Томском нефтехимическом комбинате («ТНХК»). Главными целями было желание создать коллектив единомышленников для реализации своих творческих идей в разработке новых композиционных материалов и организовать постоянное предложение на рынок более качественных и современных полимерных композиций.

Все начиналось с небольшого арендованного цеха, где на одношнековом экструдере перерабатывались различные полимерные отходы.

Начиная с 1998 года, предприятие стала стремительно развиваться, с каждым годом увеличивая производственные мощности и объемы выпуска продукции. Предприятие приобрела собственную производственную базу в городе Томске, для которой в Японии были закуплены первые двухшнековые экструдеры NR2-46.

В 2000 году было принято решение о расширении производства, приобретен участок земли и создана новая производственная база в пригородной промышленной зоне города Томска, недалеко от поселка Кузовлево. В дальнейшем все производственные мощности Предприятия были сосредоточены на этой площадке. С начала нулевых и по сегодняшнее время практически каждый год вводятся новые мощности и расширяется ассортимент производимой предприятием продукции.

Предприятием запущены производственные линии Werner&Pflaiderer ZSK 130 (Германия), ТЕК 70 (Южная Корея), Coperion (Германия – Китай) и ряда других предприятий. Создан цех по выпуску сажевых концентратов, полимерных пленок и электропроводящих труб. Был освоен выпуск целого

ряда новых полимерных композиций, в том числе термоэластопластов и силанольноосшитых материалов.

Непубличное акционерное общество - форма организации непубличной предприятия (общепринятое сокращение - ЗАО) – закрытое акционерное общество, акции которого распределяются только среди учредителей или заранее определенного круга лиц (в противоположность открытому)¹.

Акционеры данного общества имеют преимущественное право на приобретение акций, продаваемых другими акционерами. Число участников закрытого акционерного общества ограничено законом. Как правило, закрытое акционерное общество не обязано публиковать отчетность для всеобщего сведения, если иное не установлено законом.

Адрес предприятия: 634040 Россия, г. Томск, ул. Высоцкого, 8.

Генеральный директор: кандидат технических наук Чернов Анатолий Ефимович.

Технический директор - Кудинов Сергей Александрович.

Главный инженер - Урбанович Виктор Павлович.

тел/факс: (3822) 645319, 644348

e-mail: polymer@mail.tomsknet.ru; <http://www.poly-comp.ru>

Работая долгое время на рынке полимерных материалов, предприятие зарекомендовала себя как надежного и долгосрочного партнера. За это время у нас сложились прочные взаимовыгодные отношения со многими предприятиями в городах России и странах СНГ. Отработана четкая система поставок на дальние расстояния.

Сегодня предприятие составляет достойную конкуренцию зарубежным производителям полимерных материалов, тому доказательство – тесные партнерские связи с крупнейшими предприятиями страны. Так, два года подряд, в 2013 и 2014 годах ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» становилось победителем регионального конкурса «Лучший экспортер Томской области»

¹ До 01.09.2014 ГК РФ применял классификацию на открытые и закрытые АО, однако с изменением законодательства в РФ применяется классификация на публичные и непубличные акционерные общества.

(по итогам 2012 и 2013 гг.) среди субъектов малого и среднего предпринимательства.

Предприятие не собирается останавливаться на достигнутом и сделаем все возможное, чтобы ассортимент и качество продукции, выпускаемой ЗАО НПК «Полимер-Компаунд», совпадал с требованиями современного рынка и был доступен для заказчиков в любой точке нашей страны и зарубежья.

Отрасли промышленности, в которых находит применение продукция ЗАО НПК «Полимер-Компаунд»: Кабельная промышленность; строительство нефтегазопроводов; автомобильная промышленность; горнодобывающая промышленность; бытовая техника и электротехническое оборудование; строительство жилых и промышленных зданий; товары общего назначения; концентраты техуглерода, стабилизаторов, технологических добавок.

Кабельные заводы – потребители продукции ЗАО НПК «Полимер-Компаунд»: ООО «Камский кабель», ЗАО «Уралкабель», ЗАО «Завод «Уралгазизляция», ОАО «Кирсинский кабельный завод», ЗАО «Кавказкабель», ЗАО «Иркутсккабель», ЗАО «Сибкабель», ООО «Беларуськабель», ОАО «НП «Подольсккабель», СП ОАО «UZKABEL», ЗАО «Томсккабель», ЗАО «Режевской кабельный завод», ЗАО НИЦ «Кабельные технологии», ООО «ТД «Рыбинсккабель», ОАО «Экспокабель», ООО «Севгеокабель».

Основной деятельностью ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» является проектирование, разработка и производство современных полимерных композиционных материалов со специальными свойствами для кабельной, нефтегазовой, строительной промышленности, электротехнической и горнодобывающей отраслей России и стран СНГ.

Вся продукция предприятия выпускается под официально зарегистрированной торговой маркой «Томполен» и включает в себя более 150 материалов и модификаций.

Типы выпускаемых материалов: свето- и радиационностойкие; теплостойкие; ударопрочные; изоляционные; трудногорючие; электропроводящие; термоэластопластичные; силанольносшивающие;

адгезионноактивные и изоляционные; защищающие от нейтронного излучения; концентраты стабилизаторов и технологических добавок; концентраты техуглерода и минеральных наполнителей.

В качестве сырья используются полиолефины, высоко- и низкомолекулярные модификаторы, наполнители, красители, антиоксиданты, антипирены. Все сырье проходит обязательный входной контроль.

Поступая на производство, согласно утвержденным рецептурам на композиции, исходные компоненты сырья или смеси компонентов через автоматические дозирующие устройства подаются в технологические зоны двухшнекового экструдера, где происходят процессы смешения, пластификации, диспергирования добавок, дегазации и фильтрации расплава с последующим формованием, охлаждением, сушкой и гранулированием готовой композиции.

Продукция упаковывается в мешки, соответствующим образом маркируется и отправляется на склад готовой продукции. Вся готовая продукция подвергается обязательным испытаниям на соответствие требованиям технической документации и паспортизируется.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 4.

По данным рисунка 4 видно, что общее управление компанией осуществляет генеральный директор. В его подчинении находятся: заместитель генерального директора по экономике и финансов, директор по капитальному строительству, технический директор, директор по управлению персоналом, директор по материально-техническому снабжению, заместитель генерального директора по экономической безопасности, начальник управления промышленной безопасности и охраны труда, группа ГОиЧС, контрольно-ревизионная служба, юридический отдел, отдел организации закупок.

Техническому директору имеет в своем подчинении: главного энергетика, главного механика, главного метролога и двух заместителей: по техническому развитию и по технологии производства.

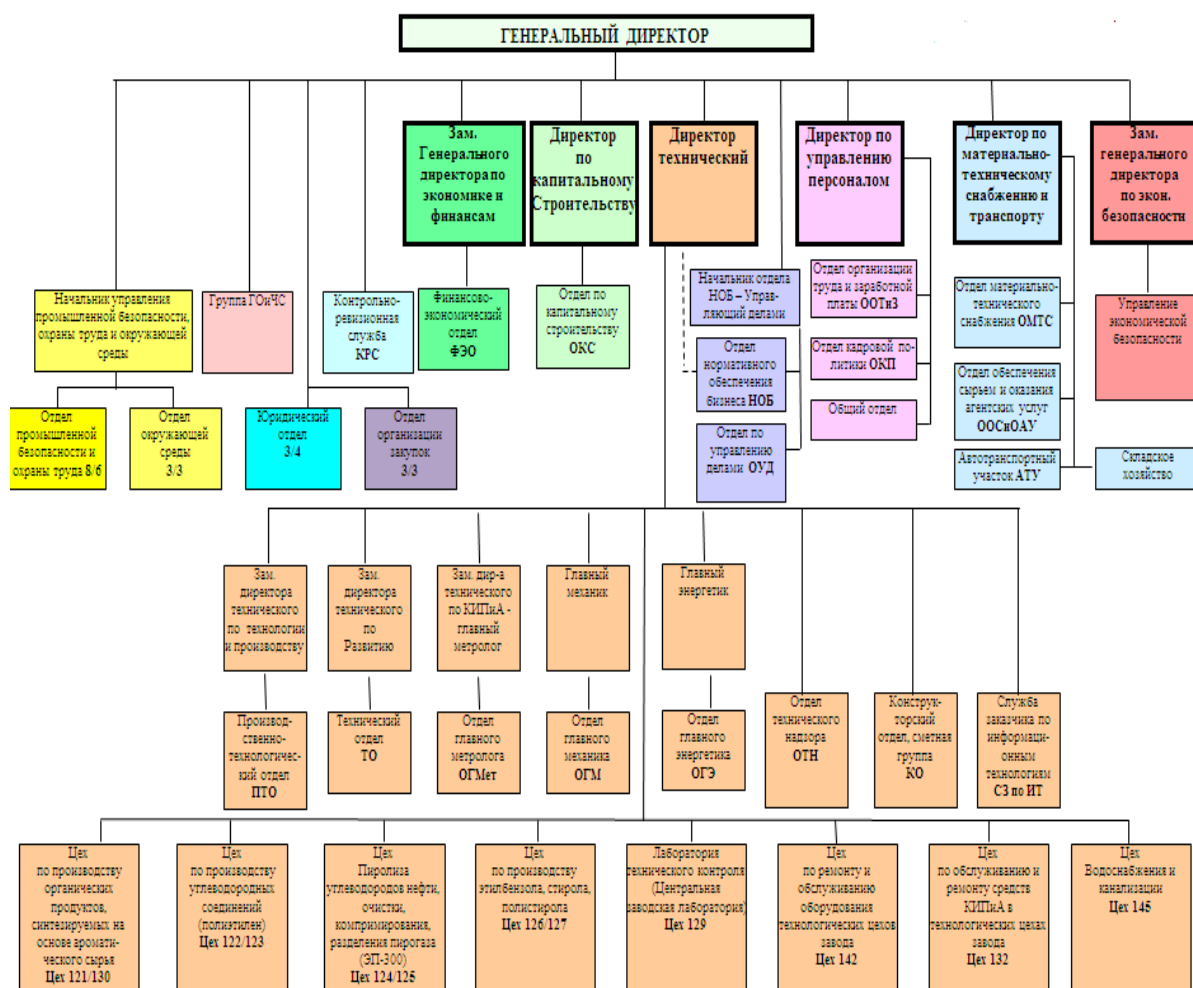


Рисунок 4 – Организационная структура ЗАО НПК «Полимер-Компаунд»

Основные финансовые показатели деятельности предприятия (на основании данных отчетности предприятия) представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Основные показатели деятельности предприятия

Показатели	Данные за, млн. руб.			Абсолютное отклонение, млн. руб.	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014
Выручка	61363	98996	165980	37633	66984
Себестоимость	54732	86528	152482	31796	65954
в % к выручке	89,19	87,41	91,87	-1,79	4,46
Прибыль от продаж	4288	7113	6198	2825	-915
Прибыль до налогообложения	3375	4686	7544	1311	2858
в % к выручке	5,50	4,73	4,55	-0,77	-0,19
Налог на прибыль	363	912	1325	549	413
Чистая прибыль	3012	3774	6219	762	2445
в % к выручке	4,91	3,81	3,75	-1,10	-0,07

В рассматриваемом периоде произошло их значительное увеличение. Так, выручка от реализации на конец 2015 года возросла (по сравнению с аналогичным показателем 2013 года) на 104617 млн. рублей (170,49 %)), что является положительным моментом в деятельности фирмы и говорит о расширении объемов деятельности.

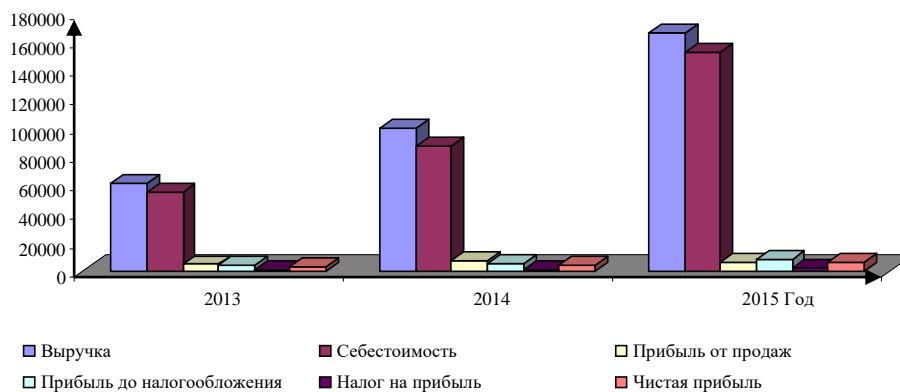


Рисунок 5 – Динамика основных показателей деятельности предприятия за 2013 – 2015 гг., тыс. руб.

Рост объемов реализации привел к увеличению себестоимости реализуемой продукции (в абсолютном и относительном выражении). Рост доли себестоимости в структуре выручки привел к снижению (в относительном выражении) валовой прибыли. В абсолютном выражении прирост валовой прибыли на конец отчетного периода (по сравнению с началом периода) составил 6867 млн. рублей (103,55 %).

Увеличение коммерческих расходов (расходов, связанных с реализацией готовой продукции) и управленческих расходов при росте выручки от реализации привело к незначительному росту прибыли от продаж.

Наличие прочих доходов и расходов привело к росту налогооблагаемой прибыли. Так, на конец 2015 года балансовая прибыль составляет 7544 млн. руб., что на 4169 млн. рублей (123,53 %) выше аналогичного показателя 2013 года. По сравнению с началом анализируемого периода сумма налога на прибыль возросла на 962 млн. руб. (265,01 %).

Рост балансовой прибыли при одновременном увеличении суммы налога на прибыль привел к незначительному увеличению чистой прибыли. На конец 2015 года сумма чистой прибыли составляет 6219 млн. руб., что на 3207 млн. рублей (106,47 %) выше показателя 2013 года.

Стремительное развитие предприятия, его будущее, определяли не только хорошее современное оборудование, но и высококлассные кадры. Ключевые специалисты, руководители служб предприятия, пришли в «Полимер-Компаунд» с большим опытом работы на Томском нефтехимическом комбинате. За время деятельности в предприятия был создан сплоченный коллектив. На предприятии работают ученые и аспиранты, которые выполняют научно-исследовательские работы по направлениям предприятия. Специалисты предприятия постоянно участвуют в работе специализированных семинаров, выставок, проходят обучение на курсах повышения квалификации.

В 2009 г. было завершено строительство собственного офисного здания. С января 2010 руководство и менеджмент предприятия работают в новом офисе на ул. Высоцкого 8.

К общим функциям управления предприятием в целом относятся:

- планирование - это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели;

- организация - это создание оптимальной структуры управления. Руководитель подбирает работников для конкретной работы, делегируя им задания или полномочия, или право использовать ресурсы предприятия;

- мотивация (активизация) - это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе;

- контроль и учет - это система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества.

Вторая группа функций – специфические. К ним можно отнести:

- маркетинг (ресурс – потребитель);

- предпринимательство (ресурс – бизнес);

- финансы (ресурс – деньги);

- организация (ресурс – люди);
- производство (ресурс – технологии);
- инновация (ресурс – идеи);
- информация (ресурс – данные);
- социальное развитие (ресурс – культура).

Управление деятельностью предприятием связано с выполнением общих и специфических функций.

Современный аппарат управления имеет в своем арсенале методы руководства: экономические, организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические.

Так, вопросы планирования, экономического анализа, организации труда, финансирования, кредитования и экономического стимулирования составляют систему экономических методов управления.

Комплекс распорядительных актов по руководству хозяйственной деятельностью представляет собой организационно-распорядительные методы управления. Положения, инструкции и другие служебные документы, определяющие функции, права и персональную ответственность должностных лиц и производственных коллективов, представляют собой нормы административного воздействия.

Социально-психологические методы управления - это методы убеждения, морального и нравственного воздействия на психологию людей.

2.2 Анализ состава, динамики и основных показателей движения персонала предприятия

Анализ структуры персонала предприятия на конец 2015 года по полу и возрасту, стажу работы и образованию представлен в таблице 4, рисунок 6.

Таблица 4 - Анализ структуры персонала предприятия по полу, возрасту, стажу работы и образованию на начало 2016 г.

Показатели	Данные по персоналу					
	Мужчины			Женщины		
Пол (242 чел.)	140 чел. (58 %)			102 чел. (42 %)		
Возраст (242 чел.)	До 20 лет	До 30 лет	До 40 лет	До 50 лет	До 60 лет	
	29 чел. (12 %)	60 чел. (25 %)	104 чел. (43 %)	41 чел. (17 %)	8 чел. (3 %)	
Образование (242 чел.)	Начальное		Среднее специальное	Высшее техническое		Высшее гуманитарное
	22 чел. (9 %)		128 чел. (53 %)	54 чел. (22 %)		38 чел. (16 %)
Должность (242 чел.)	Администрация		Основные работники	Специалисты		Обслуживающий персонал
	20 чел. (8 %)		166 чел. (69 %)	27 чел. (11 %)		29 чел. (12 %)
Стаж работы (242 чел.)	До 5 лет	До 10 лет	До 15 лет	До 20 лет	До 25 лет	Свыше 25 лет
	35 чел. (14 %)	99 чел. (42 %)	47 чел. (19,5 %)	42 чел. (17 %)	13 чел. (5 %)	6 чел. (2,5 %)

Как видно из таблицы 4, в штате предприятия на начало 2016 года числятся как мужчины, так и женщины.

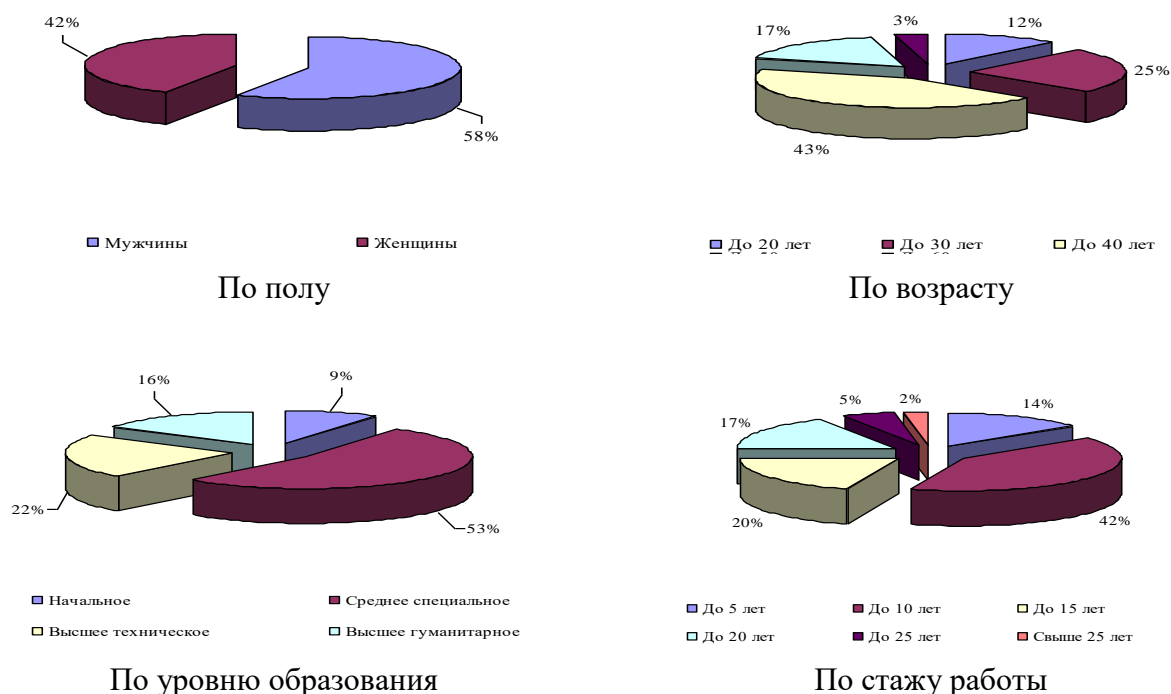


Рисунок 6 – Структура персонала предприятия на начало 2016 г.

При этом большая часть персонала предприятия – мужчины (58 %). Возраст персонала предприятия колеблется в пределах от 18 до 65 лет. Большую часть при этом составляют работники в возрасте от 30 до 50 лет (68 %). Персонал предприятия имеет различное образование – от общеобразовательного (школа) до высшего (технического и гуманитарного).

При этом большая часть персонала имеет или среднее специальное (53 %), а также высшее образование (техническое – 22 %, гуманитарное – 16 %).

Персонал предприятия занимает различные должности – от административных должностей (8 %), до обслуживающего персонала (12 %). Большую часть персонала составляют основные работники (69 %) и специалисты (11 %). Стаж работы персонала предприятия колеблется в интервале от 1 до 27 лет. Большая часть персонала предприятия имеет стаж от 5 (42 %) до 15 лет (19,5 %). Также велики доли работников, имеющих стаж от 1 до 5 лет (14 %), а также стаж работы от 15 до 20 лет (17 %).

Далее проведем анализ движения персонала предприятия за 2015 год – таблица 5.

Таблица 5 - Анализ движения персонала предприятия за 2015 г.

Показатель	Формула для расчета	На начало года	На конец года	Отклонение	
				абсол.	%
Численность начальная, чел.	---	243	242	-1	-0,41
Поступило, чел.	---	27	18	-9	-33,33
Выбыло, чел.	---	28	18	-10	-35,71
в том числе по собственному желанию, чел.	---	12	11	-1	-8,33
Численность конечная, чел.	---	242	242	-	-
Среднегодовая численность, чел.	$(\text{Численность на начало} + \text{численность на конец}) / 2$	243	242	-1	-0,41
Коэффициент оборота по приему	$\text{Поступило} / \text{Среднегодовая численность}$	0,11	0,07	-0,04	-36,36
Коэффициент оборота по выбытию	$\text{Выбыло} / \text{Среднегодовая численность}$	0,12	0,07	-0,05	-41,67
Индекс численности персонала	$\text{Численность конечная} / \text{Численность начальная}$	0,996	1,000	-0,004	-0,40
Коэффициент текучести кадров	$\text{Выбыло по собственному желанию} / \text{Среднегодовая численность}$	0,049	0,045	-0,004	-8,16

Из расчетов видно, что в сравнении с 2014 годом в 2015 году произошло снижение среднесписочной численности персонала (на 1 чел.).

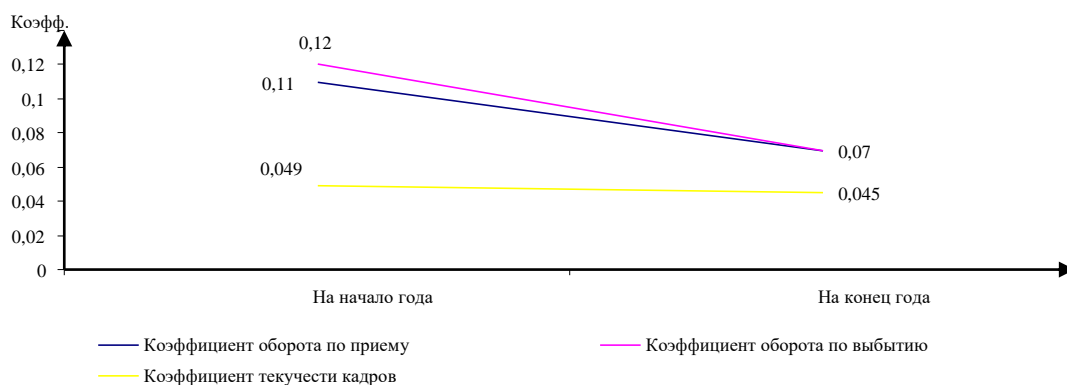


Рисунок 7 - Динамика показателей движения персонала за 2015 г.

При этом в 2015 году обновилось 7 % от среднегодовой численности персонала (11 % в 2014 году); выбыло в 2015 году также 7 % от среднегодовой численности, что также ниже показателя предыдущего года на 4 %. Коэффициент текучести кадров в 2015 году составил 4,5 %, что ниже уровня 2014 года (4,9 %). Среди основных причин увольнения персонала в 2014 – 2015 годах можно назвать следующие:

- низкий уровень мотивации;
- отсутствие перспектив для карьерного роста;
- неудобное время работы;
- сложные условия труда (ненормированный рабочий день и пр.).

Снижение коэффициента текучести кадров связано, например, с таким фактором, как высокий уровень оплаты труда, а также наличие льгот и привилегий, практикуемых в предприятия.

Вместе с тем, высокие показатели коэффициентов обновления, выбытия, и особенно текучести кадров говорят о том, что даже в рассматриваемой предприятия есть проблемы с кадровым менеджментом. При этом, высокий уровень оплаты труда не является решающим фактором для работника при решении вопроса: остаться ли в предприятия работать, или покинуть ее. Кроме того, высокие показатели движения персонала несут предприятия

дополнительные убытки, связанные с:

- затратами на дополнительный поиск, отбор и найм персонала;
- введением персонала в должность;
- затратами на его адаптацию;
- потерями от качества работы сотрудника, который либо недавно устроился на работу, либо же готовится покинуть предприятие.

2.3 Анализ действующей системы набора и подбора персонала

ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» технологи первичной диагностики и подбора кандидатов на вакантные места содержат следующие процедуры:

1. Проведение телефонных переговоров.
2. Сбор первичной информации о кандидатах и ее предварительная обработка.

Рассмотрим данные процедуры подробно.

Прежде чем позвонить кандидату, сотрудники кадровой службы определяются с целью звонка и подготавливаются к разговору.

Основные цели звонка соискателю следующие:

- произвести первичную оценку - выяснить сведения о кандидате, его ценностях, мотивах;
- заинтересовать вакансией и пригласить на собеседование;
- собрать информацию о потенциальных кандидатах;
- сформировать у собеседника позитивное мнение о себе и о предприятия.

При этом сотрудники кадровой службы, как правило, придерживаются следующего алгоритма телефонного интервью с кандидатом:

1. Просят позвать к телефону нужного человека.
2. Убеждаются, что разговаривают с тем, кому позвонили.
3. Сообщают цель звонка и уточняют, удобно ли разговаривать человеку в данный момент. Если нет, договариваются на другое время.

4. Переходят к вопросам, которые помогут понять, подходит ли кандидат по первичным требованиям вакантной должности.

Возможные вопросы для телефонного интервью представлены ниже:

- о причинах готовности поменять работу;
- о наиболее предпочтительных для кандидата обязанностях;
- об ожиданиях по оплате;
- о профессиональном опыте.

5. В ходе разговора необходимо выяснить потребности и ценности претендента. При этом необходимо разговаривать с кандидатом его «языком», используя слова, которые он произнес, рассказывая о своих предпочтениях. Если кандидат проявляет интерес к вакансии, телефонное интервью не затягивается, сотрудник кадровой службы договаривается о встрече в офисе.

6. Далее происходит согласование всех необходимых нюансов.

Кроме того, сотрудник кадровой службы предупреждает кандидата о том, что, ему придется заполнить анкету, принести с собой резюме, фотографию, другие документы. Сотрудник кадровой службы диктует адрес, и убедившись в том, что кандидат правильно записал все данные, заканчивает разговор.

Политика предприятия предписывает, чтобы у кандидата обязательно должно было остаться впечатление, что к нему отнеслись очень внимательно и уважительно.

Следующий шаг - обработка первичной информации о кандидатах.

Анализируя резюме кандидата, сотрудники кадровой службы предприятия обращают внимание на следующие моменты:

1. Оформление резюме. Его внешний вид может дать представление о внимательности, аккуратности кандидата, понимании им важности деталей, а также о том, хочет ли он произвести хорошее впечатление.

2. Полнота информации. Сообщает ли кандидат все необходимые сведения или избирательно умалчивает о некоторых важных событиях (например, длительных перерывах в работе, причинах ухода с предыдущего места, освобождении от службы в армии и т.п.).

3. Продолжительность работы на одном месте. Часто ли кандидат менял место работы или длительное время трудился в одной предприятия.

4. Рекомендации. Указывает ли соискатель имена последних работодателей, которые могли бы дать ему рекомендации.

5. Релевантность предыдущего опыта. Предыдущий успешный опыт аналогичной работы может свидетельствовать о способностях кандидата справляться с теми обязанностями, которые ему будут поручены в случае его приема на работу в предприятие. При этом кандидатуры соискателей, если не имеют опыта, точно соответствующего данной должности, не отклоняются. Также обращают внимание на релевантные, близкие к требуемым навыки, которые легко трансформируются в нужные, поскольку иногда разумнее затратить время на обучение потенциально сильного кандидата, чем нанять такого, который имеет аналогичный профессиональный опыт, но не обладает хорошими внутренними способностями и не владеет рабочей этикой.

6. Анализ позиции и размера оплаты. Сотрудники кадровой службы стараются определить размер последней предприятия, где работал или работает кандидат, ее вид деятельности, чтобы выяснить значимость позиции, которую занимал или занимает соискатель. Например, руководитель подразделения может иметь в подчинении как триста человек, так и одного. Размер прежнего оклада дает представление о финансовых ожиданиях претендента.

Кроме изучения резюме, необходимо проанализировать результаты телефонного разговора, зафиксировать свои выводы. Если имеются другие данные - рекомендации, анкета, сведения об учебе и т.д. - следует записать всю необходимую информацию.

На основании результатов обработки первичной информации о кандидатах производится подбор нескольких человек для собеседования. Это является главной целью действий на данном этапе. Вместе с непосредственным руководителем будущего сотрудника определяются критерии, категорически неприемлемые для данной работы. На основании полученных данных проводят первичный «отсев» кандидатов.

При этом производится обязательная фиксация результатов первичной обработки информации для того, чтобы в дальнейшем не возникало сложностей юридического характера. Например, предприятие отказывает молодому специалисту на достаточно объективных основаниях, а ему кажется, что предприятие предвзято и субъективно отнеслось к его кандидатуре. Такая ситуация может привести к судебному иску.

В ходе проведения описанных процедур сотрудниками кадровой службы предприятия периодически совершаются следующие типовые ошибки:

- 1) попытка заменить личное собеседование телефонными переговорами;
- 2) принятие окончательного решения на основании анализа резюме;
- 3) пренебрежение к необходимости фиксировать результаты первичной обработки информации.

Применяемая в предприятия технология собеседования с кандидатами включает следующие направления деятельности:

1. Подготовка к собеседованию.
2. Разработка стратегии и тактики проведения собеседования.
3. Проведение собеседования.

Рассмотрим каждый из перечисленных этапов подробно.

Работник отдела кадров предприятия - специалист, который будет беседовать с будущим сотрудником, должен располагать следующими сведениями:

1. Информация о предприятия (название, форма собственности, история, размеры, профиль, продукция и показатели ее объема, место на рынке, корпоративная культура).

2. Сведения о подразделении, в которое подбирается работник, о его руководителе и групповых нормах поведения в коллективе.

3. Профессиональные и личностные требования к кандидатам, желательный предыдущий опыт; данные о работе сотрудника, занимавшего эту должность прежде.

4. Компенсационный пакет (заработная плата и порядок ее начисления, премии, страховки, предоставление автомобиля, возмещение затрат на использование личного транспорта, питание и др.).

5. Возможности повышения квалификации, профессионального и должностного роста.

В рамках подготовки к собеседованию специалисты отдела кадров предприятия:

- подготавливают подходящее помещение, где будет проходить собеседование;
- подготавливают анкету, которую заполнит кандидат перед разговором;
- изучают резюме кандидата;
- намечают ключевые вопросы.

Интервью при приеме на работу призвано решить следующие важные для предприятия задачи:

- оценку способностей кандидата к определенному виду деятельности;
- сравнительный анализ компетенции соискателей на должность;
- предоставление кандидату информации о предприятии для того, чтобы помочь ему принять решение о трудоустройстве.

Учитывая уникальность интервью как метода оценки и подбора кандидатов, необходимо добиться его максимальной эффективности, которая зависит от технологии его проведения, профессионализма интервьюера.

В предприятия применяются следующие основные требования к технике проведения интервью:

1. Строить общение с кандидатом таким образом, чтобы он мог говорить открыто и можно было бы получить нужную информацию. Для этого специалист должен поощрять, поддерживать, проявлять инициативу и одновременно быть жестким там, где это необходимо.

2. Помнить, что 80 – 90 % времени на первом этапе интервью должен говорить соискатель.

3. Для того чтобы правильно использовать результаты беседы, следует зафиксировать полученные данные, записывать ключевые моменты и фразы, а также свои комментарии об особенностях поведения человека.

4. По каждой компетенции необходимо собрать не менее 2 - 3 фактов из опыта кандидата. Желательно, чтобы это была как позитивная, так и негативная информация.

5. Оценку претендента следует проводить только после окончания интервью.

6. Запрещено подсказывать ответы. У кандидата не должно сложиться впечатление о том, что существуют правильные и неправильные ответы.

Как правило, интервью строится по следующей схеме:

Этап 1. Введение, установление контакта

1. Интервьюер представляется.
2. Обозначение цели и процедуры интервью.
3. Предупреждение кандидата о том, что будут делаться записи.
4. Переход к общим вводным вопросам (например: «Где вы работали раньше?»).

Этап 2. Основная часть интервью

1. Исследуйте оцениваемые компетенции.
2. Предложите кандидату добавить сведения о себе на его усмотрение.
3. Предоставьте возможность задать вопросы вам.

Чем больше знает специалист кадровой службы предприятия о претенденте до интервью, тем меньше времени ему необходимо будет потратить на уточнение этой информации во время него. Подготовка включает в себя:

Обзор документов. Необходимо собрать все имеющиеся документы кандидата - резюме, анкеты, зафиксированные результаты телефонных разговоров, выбрать из их содержания сведения о том опыте работы, который наиболее важен для данной позиции.

Опыт работы. Следует ознакомиться с информацией, которая соответствует интересующему предприятие трудовому опыту соискателя. Следует выделить для себя то, что интервьюеру представляется неясным, о чем следует получить дополнительные сведения.

Пробелы в трудовой деятельности. Необходимо выделить пробелы в трудовой или учебной деятельности кандидата. В ходе интервью можно обсудить это с ним, чтобы установить их причину и сделать выводы о послужном списке кандидата.

Основная цель обзора опыта - получить только общие сведения, потратив при этом не более 5 - 8 минут. Если собеседник начнет углубляться в детали, необходимо вежливо напомнить ему, что на данном этапе эта информация несущественна.

После завершения обзорной части следует переходить подготовленным поведенческим вопросам. Необходимо объяснить кандидату, что дальнейшая беседа будет носить более динамичный характер, и желательно, чтобы он отвечал как можно подробнее.

На данном этапе нельзя формировать окончательное впечатление о соискателе. Следует записывать основные выводы, чтобы вернуться к ним позднее.

Также следует уделять больше внимания недавнему опыту учебы и работы, который наиболее важен и соответствует рассматриваемой позиции. Не следует задавать слишком много вопросов о давно прошедших событиях.

Оценить мотивацию можно по ответам кандидата на вопрос о том, что ему нравилось или не нравилось в предыдущей работе.

Не следует делать выводы о том, что пробелы в трудовой деятельности - это плохой знак. Необходимо выяснить их причины.

Этап 3. Завершение интервью

1. Предоставить кандидату сведений о вакансии.
2. Рассказать о дальнейших шагах и процедурах подбора. Для окончания интервью специалисту необходимо:

- просмотреть свои записи, чтобы определить, нужны ли вам дополнительная информация или какие-либо разъяснения (если нужно, вопросы следует задавать сразу);

- в случае необходимости провести тестирование;

- рассказать о должности и предприятия, ответить на вопросы кандидата;

- завершить интервью, объяснив кандидату дальнейшую процедуру и поблагодарив его за беседу.

Необходимо отметить, что одним их основных факторов успешности интервью является его продуманная структура. Для того чтобы сформировать список вопросов для выявления необходимых компетенции кандидата, специалисты используют следующую таблицу – рисунок 8.

Вопросы следует составлять исходя из оценки задач, соответствующих должности, методу их решения и необходимых компетенции.

Можно привести наиболее часто задаваемые входе интервью вопросы – Приложение А.

Задачи	Операции (метод или способ решения задачи)	Критерии (знания, навыки, умения, опыт, личностные особенности, мотивация)	Ключевые параметры подбора и оценки	Вопросы интервью

Рисунок 8 - Рабочая таблица для выявления необходимых компетенции кандидата

При этом специалисты отдела кадров предприятия стараются избегать следующих вопросов – Приложение А.

Для того чтобы правильно оценить поступающую информацию, специалисты предприятия используют как можно больше методов проведения интервью, а именно:

1. Вопросы к кандидату (открытые, закрытые, альтернативные, повторные, уточняющие, последовательно уточняющие - цепочки, в которых каждый новый вопрос вытекает из ответа на предыдущий).

2. Просьбы привести примеры из личного опыта.

3. Конкретные ситуации для разбора.

4. Ролевые игры.

5. Встроенные в собеседование тесты и задачи.

6. Письменные задания.

7. Провокации.

8. Предложение кандидату задавать вопросы.

Эффективность собеседования напрямую зависит от его результатов, то есть количества полученной информации и времени, затраченного на его проведение. Возможные результаты собеседования представлены ниже:

1. Заключение о кандидате для представления на рассматриваемую должность.

2. Зафиксированные выводы о претенденте для приглашения на возможные должности в будущем.

3. Получение полезной деловой информации от кандидата.

4. Установление контакта с соискателем как с потенциальным партнером.

5. Выход через него на новые интересные контакты.

6. Заключение о принципиальной нецелесообразности дальнейшей работы с данным человеком, в ходе которого могут быть получены следующие выводы:

1) собеседование не является бесполезным, если получен хотя бы один из возможных результатов;

2) количество и качество итогов беседы определяются: мастерством интервьюера; продолжительностью разговора; ценностью кандидата.

В идеале структура собеседования должна включать в себя специальные вопросы для получения всех возможных данных, а ограниченное время

интервью должно быть использовано в первую очередь для достижения того результата, который является его главной целью.

Основные итоги собеседования фиксируются письменно, и сохраняются для дальнейшей работы.

После проведения интервью все материалы, собранные на кандидата, подшиваются в отдельную папку.

Для принятия окончательного решения о кандидате руководитель анализирует все собранные данные, которые представляются ему сотрудниками отдела кадров предприятия в виде отчета.

Можно выделить следующие типичные ошибки специалистов отдела кадров предприятия при проведении неструктурированного интервью:

- неясность и разнородность оснований при принятии решения о приеме на работу;
- интуитивность выбора;
- переоценка значимости одних факторов в ущерб другим;
- предпочтение кандидатов похожих на себя и отторжение непохожих;
- «навешивание» на соискателя определенных характеристик, которые считаются типичными в связи с его возрастной, социальной или половой принадлежностью, а также исходя из субъективного мнения интервьюера, основанного на различных психологических положениях;
- приписывание претенденту навыков, которые считаются типичными для людей с аналогичным опытом работы;
- сравнение кандидатов между собой, а не относительно критериев успешности в данной работе;
- проведение дополнительных испытаний без согласия кандидата;
- применение тестов специалистом, не имеющим соответствующей подготовки;
- использование дорогих методик, не располагая для этого достаточными основаниями.

Кроме того, можно привести следующие внутренние эффекты, затрудняющие для сотрудников отдела кадров предприятия проведение интервью:

1. Первые впечатления. Интервьюеры часто делают выводы о личности кандидата за несколько минут в самом начале разговора. В оставшуюся часть времени они собирают информацию в поддержку первого впечатления. Это тот случай, когда человек «слышит только то, что хочет слышать» и делает необоснованный выбор.

2. Стереотипы. Некоторые интервьюеры полагают, что определенным группам людей свойственны особые характеристики (например, бородатые мужчины не внушают доверия, а женщины в очках умны).

3. Эффект края (первичности - не давности). На информацию, которая прозвучала в начале беседы, обращается больше внимания, чем на последующую. Это может быть объяснено свойствами памяти или силой первого впечатления.

4. Эффект контраста. Мнение интервьюера о кандидате зависит от его суждения о предыдущих соискателях. С одной стороны, это означает, что из них будет выбран лучший, с другой - их сравнивают между собой, оценивают по отношению друг к другу, а не к требованиям работы.

5. Такой же, как я. Интервьюеры более благосклонны к людям, похожим на них самих по воспитанию, образованию, опыту работы. Есть даже данные о том, что они предпочитают претендентов с невербальным поведением, аналогичным собственному (движения глаз, поза и т.п.).

6. Негативная информация. Негативные сведения производят на интервьюеров более сильное впечатление, чем позитивные. Это особенно заметно, если отрицательная информация появляется в начале собеседования, после чего они автоматически начинают искать дополнительные подтверждения негатива.

7. Личная симпатия. Более высокая оценка ставится тем кандидатам, которые вызывают симпатию вне зависимости от других факторов, имеющих

отношение к работе. Это естественная реакция человека, но, пожалуй, не гарантирующая выбор лучшего претендента на должность.

8. Копирование. Интервьюеры, отдающие предпочтение определенному типу личности, выбирают соответствующих им людей, независимо от их других характеристик. Это мешает проведению беседы и может привести к тому, что кандидатура выбранного человека не будет подходить для данной работы.

9. Иностраный или местный акцент. Соискатели с иностранным или местным акцентом часто попадают в менее выгодные условия по сравнению с теми, кто не имеет особенностей выговора. Однако данный эффект проявляется реже, если речь идет о «не слишком престижных» должностях, а для работы с клиентами людям с некоторым местным акцентом даже отдается предпочтение.

10. Эффект реального времени. Интервьюеры полагают, что кандидат ведет себя во время встречи так же, как в жизни. Это серьезная ошибка, поскольку, как правило, люди нервничают во время собеседования. И наоборот: некоторые претенденты умеют «пустить пыль в глаза» и на протяжении всего разговора демонстрировать качества, которыми не обладают в реальности.

11. Предпочтения пола. Кандидатов-женщин часто оценивают гораздо придирчивее, чем мужчин, особенно если мужчинам отдается предпочтение для данной вакансии. Хотя есть сведения о том, что эта тенденция свойственна больше интервьюерам-дамам, которые считают представителей сильной половины человечества более компетентными, в то время как для последних, похоже, пол не имеет значения.

К дополнительным источникам информации о кандидате в предприятия относятся: тестирование, а также получение и проверка рекомендаций и отзывов для внешних и внутренних соискателей.

Для получения сведений о компетенциях кандидата в предприятия применяют различные тесты. При этом их результаты используются как дополнительный источник информации, а не как основной. Кроме того, перед проведением тестирования необходимо получить согласие на это кандидата,

поскольку в соответствии с законодательством РФ, предприятие не имеет права ссылаться на итоги тестирования в случае отказа в работе.

При сборе рекомендаций сотрудники предприятия пользуются следующими правилами:

1. Для сбора рекомендаций необходимо согласие кандидата.
2. Начинать следует с обзвона тех лиц, которых указал сам претендент.
3. Важно, чтобы в результате проверки кандидат не имел неприятных последствий на своем месте работы.

4. Чтобы не получить заведомо негативную оценку претендента, нельзя опрашивать явных недоброжелателей - начальника, от которого только что ушел сотрудник, прямых подчиненных после очередной «муштры» и т. п.

5. Обращаться за рекомендациями в организацию, в которой трудится кандидат, стоит только после того, как он сообщит своему руководству о возможном увольнении.

6. Получать максимально достоверную информацию, которая поможет избежать получения недостоверной информации можно, если:

- задать «хитрые» вопросы кандидату в ходе собеседования. Например: «Какие отзывы, по вашему мнению, дадут указанные вами люди? Что хорошего и плохого они могут сказать о вас?»

- включить «хитрые» вопросы в план беседы с рекомендателем. Часто бывает, что он положительно характеризует претендента, говорит о его прекрасных человеческих качествах или профессиональных навыках, но простой вопрос: «Взяли бы вы этого человека на работу?» - вызывает замешательство.

Использование данных правил помогает значительно расширить представление о кандидате, а также проверить указанную им информацию.

После того, как вся информация была проанализирована, прошло обсуждение с руководителями и принято окончательное решение о приеме кандидата, следует его оформление на работу. Этот процесс состоит из нескольких этапов.

1. Составление трудового договора в письменной форме в двух экземплярах. Каждый из них подписывается работодателем и работником и передается обеим сторонам. Договор регистрируется в книге регистрации трудовых договоров.

2. Ознакомление работника под расписку с локальными нормативными документами (должностными инструкциями, правилами внутреннего трудового распорядка, правилами техники безопасности и т.п.).

3. Оформление приказа о приеме на работу.

4. Внесение соответствующей записи в книгу регистрации приказов по личному составу.

5. Ознакомление работника с приказом о приеме на работу под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

6. Оформление карточки Т-2.

7. На принятого работника заводится личное дело.

8. Включение сведений о работнике в таблицу учета использования рабочего времени.

9. Внесение записей в трудовую книжку.

10. Внесение записи в книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.

2.4 Анализ действующей системы адаптации персонала

В рассматриваемой предприятия под адаптацией понимают подключение нового сотрудника к рабочему процессу.

В предприятия различают четыре ее вида:

1. Психофизиологическая - приспособление человека к непривычным условиям, режиму труда и отдыха на месте работы.

2. Социально-психологическая - вхождение в трудовой коллектив, овладение ценностями корпоративной культуры.

3. Социально-организационная - привыкание сотрудника к новым условиям, включающим административно-правовые, социально-экономические, управленческие аспекты.

4. Профессиональная - активное освоение работником операций, движений в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда.

Адаптация человека к должности в предприятия предполагает:

- максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
- привыкание к коллективу, предприятия, ее неофициальной структуре;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- уменьшение стартовых издержек фирмы;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени непосредственного руководителя и сослуживцев;
- развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.

Применительно к каждому сотруднику предприятия разрабатывается индивидуальная программа адаптации, которая учитывает следующие этапы:

1. Этап общей ориентации - знакомство нового человека с предприятием в целом и подразделением, где он будет работать, с общими правилами. На этой стадии новый сотрудник составляет для себя как бы «карту местности предприятия» (пока без тонких деталей), которая поможет ему чувствовать себя увереннее в непривычной обстановке.

2. На этапе вхождения в должность новичок ближе знакомится с коллективом своего подразделения, на практике изучает обязанности и требования, которые к нему предъявляются со стороны предприятия.

Блок этой информации, как правило, предоставлен еще на этапе проведения собеседования с непосредственным руководителем и курирующим специалистом, а также в существующей на предприятии нормативной

документации (должностной инструкции, положения о подразделении, материалов, касающихся обязанностей и др.).

3. На этапе действенной ориентации новичок в ходе работы привыкает к своему статусу, начинает строить отношения с коллегами, начальником, осваивается в предприятия. В это время ему дают возможность активно действовать в различных сферах, проверять на себе и апробировать полученные о предприятия знания.

Постепенно преодолеваются производственные и межличностные проблемы, сотрудник «притирается» к коллективу, начинает стабильно трудиться, а руководитель совместно с куратором принимает решение о завершении адаптации и начале самостоятельной работы новичка.

Благодаря действующей в предприятия системы адаптации, период адаптационного периода в предприятия, как правило, длится всего несколько месяцев. Руководство предприятия понимает, что сокращение адаптационного периода способно принести финансовую выгоду, особенно если в процесс адаптации вовлекаются не один, а несколько работников.

Рассмотрим этапы и субъектов процедуры адаптации нового сотрудника в предприятия.

1. Руководитель обеспечивает разработку программ адаптации, контроль их выполнения, организацию подготовки необходимых документов, оценку результатов прохождения испытательного срока.

2. Специалист (менеджер) по персоналу знакомит новичка с предприятием; совместно с его непосредственным начальником составляет план лично-профессионального развития, вместе с куратором обеспечивает обратную связь, сообщая работнику динамику и направление его реальных и предпочтительных изменений. Также кадровик осуществляет психологическое сопровождение сотрудника в процессе освоения им профессиональных навыков, способствует плавному вхождению в коллектив, согласованию личностных ценностей и принципов с нормами корпоративной культуры.

3. Куратор (наставник) помогает новичку освоить технологии, понять специфику и динамику бизнес-процессов в сфере его профессиональной деятельности.

4. Специалист (менеджер) по обучению организует как общую систему развития для недавно работающих в предприятия сотрудников, так и индивидуальную программу, направленную на формирование личностно-профессиональных качеств и навыков (потребность в которой для каждого человека определяет его куратор или непосредственный руководитель).

Работа руководителя, кадрового менеджера и куратора в процессе адаптации нового сотрудника зависит от ее этапов.

Этап 1. Общая ориентация

Специалист по персоналу совместно с непосредственным руководителем проводит:

- оценку профессионального уровня нового специалиста для разработки наиболее эффективной программы адаптации;
- определение круга его задач на первые дни;
- объяснение требований к работе (качество, итоговые показатели и др.), степень ответственности за результаты;
- назначение куратора;
- разработку системы стимулирования для повышения заинтересованности;
- куратора в успешной адаптации его «подопечного».

Специалист по персоналу сообщает новичку следующие сведения:

- о предприятия - история, развитие, виды деятельности, организационная структура, ключевые фигуры, традиции, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения, наиболее важные документы (миссия, стратегия, кодекс, система управления качеством);
- бизнесе - продукция, потребители, приоритеты, проблемы, политика в области работы с клиентами;

- заработной плате - нормы и правила начисления, оплата труда в выходные дни и сверхурочно, условия премирования и пр.;
- режиме труда и отдыха - порядок предоставления отпусков и отгулов;
- - дополнительных льготах - страхование, выходные пособия, возможность обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;
- охране труда и технике безопасности;
- вопросах управления персоналом - условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок; права и обязанности; отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами; оценка работы;
- дисциплина, поощрения и взыскания; направления на профессиональную подготовку и повышение квалификации;
- правилах внутреннего распорядка;
- решении бытовых проблем;
- экономическом положении организации - прибыльность, стоимость оборудования, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Этап 2. Вхождение в должность

В процессе вхождения в должность руководитель предоставляет новому сотруднику следующую информацию:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; связь с другими службами предприятия; взаимоотношения внутри отдела;

2. Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание технологии, процессов и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной позиции, ее соотношение с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполненной работы; должностная инструкция, обязанности и ответственность; продолжительность и распорядок дня; требуемая отчетность;

3. Правила: процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного подразделения:

- порядок действий в случае аварий; отношения с сотрудниками из других отделов; поведение на рабочем месте; контроль нарушений;

- организация отдыха, приема пищи, перерывов, перекуров; возможность личных телефонных разговоров; использование оборудования; виды помощи, в каких случаях она может быть оказана; список документов, с которыми новичку необходимо ознакомиться в первую очередь.

Начальник представляет сотрудников подразделения, особое внимание обращает на тех, к кому всегда можно обратиться с вопросом или за советом.

Куратор нового сотрудника должен ознакомить его:

- с должностными обязанностями;
- правилами компенсации возможных затрат;
- требованиями к конфиденциальности информации;
- внутренним распорядком;
- стилем управления, особенностями культуры, традициями, нормами и т. д., принятыми в предприятия;

- основными процедурами и политикой в отношении персонала;
- организационной структурой и схемой подчинения (если необходимо);
- процедурой коммуникации и связей по должности;
- информацией о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

Этап 3. Действенная ориентация

Каждую неделю испытательного срока специалист по персоналу проводит беседы с новым сотрудником для выяснения его мнения о социально-психологическом климате, корпоративной культуре, задачах, принципах, организации деятельности в предприятия с точки зрения их соответствия личным целям, установкам, ожиданиям, стереотипам. Новичок оценивает следующие аспекты своей работы:

- интерес к профессии, должности: устраивает ли содержание и условия выполнения работы, статус, оплата труда, перспективы, возможности для реализации своего потенциала;

- стремление к совершенствованию в выбранной специальности: довольтвуется ли сотрудник существующим уровнем сложности и ответственности, который предполагает его деятельность;

- психологический комфорт и безопасность: успешно ли выстраиваются взаимоотношения с сослуживцами и руководством, дает ли работа в предприятия ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне;

- справедливость: признает ли новичок, что его труд оценивается должным образом (получает ли он вознаграждение, соответствующее его вкладу, отношению к обязанностям);

- затрачиваемые усилия: считает ли он, что психологическое напряжение, усталость, стресс, появляющиеся во время выполнения задач, приемлемы для него.

Специалист по персоналу выявляет психологические сложности в процессе адаптации сотрудника при осуществлении отдельных видов деятельности и процессов, помогает в их успешном преодолении.

Кроме того, кадровый специалист совместно с непосредственным руководителем и куратором на основе их оценок составляет программу его личностно-профессионального развития.

Действия непосредственного руководителя и куратора:

- собеседование для выявления потребности новичка в дополнительной информации;

- оценка результатов деятельности сотрудника за прошедшую неделю, анализ успехов, а также неудач (выявление причин и способов их преодоления);

- определение типов задач, которые необходимо освоить на данном этапе;

- составление или корректировка программы личностно-профессионального развития;

- узнает у работника впечатление о предприятия и соответствие его ожиданиям;

- прогнозирование возможности согласования целей, принципов, организации деятельности в фирме с его личными установками и стереотипами, а также проектирование путей достижения их взаимного соответствия; выявление его пожеланий.

Кроме того, в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» программа адаптации новых сотрудников предназначена для введения единой формы этой процедуры во всех структурных подразделениях предприятия и направлена на обеспечение наиболее быстрого вхождения в должность, уменьшение дискомфорта и количества возможных ошибок, связанных с началом работы в предприятия, формирование позитивного образа фирмы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Данную программу используют:

- руководители направлений;
- начальники структурных подразделений;
- сотрудники предприятия, назначенные наставниками новых работников;
- специалисты отдела персонала.

Программа адаптации состоит из двух частей - общей и индивидуальной и рассчитана на весь испытательный срок.

Общая часть предполагает формирование у нового сотрудника целостного представления о предприятии, его направлениях деятельности, организационных особенностях, условиях труда, взаимоотношениях предприятия и работника (порядок приема и увольнения, начисления заработной платы, предоставления льгот) и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее наполненной. Она проводится в течение первой недели и состоит из четырех этапов.

1. Вводное ориентационное собеседование. Главной задачей данной процедуры является рассказ новому сотруднику о предприятии.

Ориентационное собеседование проводится после окончательного решения о найме специалиста и согласования даты его выхода на работу. С новичком разговаривает начальник отдела персонала или по его поручению специалист кадровой службы. С топ-менеджером - руководитель направления, генеральный директор или учредитель.

Основные вопросы ориентационного собеседования касаются положения предприятия на рынке и ее внутренней структуры:

- сфера и виды деятельности организации;
- история развития;
- общая оценка позиции на рынке, ближайшие и долгосрочные цели;
- сильные стороны предприятия в сравнении с конкурентами, круг клиентов;
- формы, методы, этапы работы;
- руководство, разграничение полномочий, порядок выработки решений;
- подразделения и содержание их задач;
- внутренние трудовые отношения.

2. Знакомство с предприятием. После оформления всех необходимых документов новичку показывают основные помещения офиса, представляют персоналу.

3. Служебное место. Начальник подразделения показывает новому подчиненному рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других общих материалов.

Инструктаж по работе с техническими средствами (например, с персональным компьютером) проводит начальник отдела информационных технологий (или его заместитель). Он регистрирует нового сотрудника как пользователя сети, рассказывает о ее особенностях и возможностях (дисках и хранящейся на них информации, общих директориях и т.д.), дает вводные консультации о конкретных программных продуктах, объясняет, как обращаться с внутренней АТС предприятия.

4. Ориентационное собеседование с непосредственным начальником. Проводится в свободной форме на первой неделе работы (возможно, в присутствии директора направления). Глава отдела объясняет сотруднику задачи и требования к их выполнению, отвечает на вопросы и рассматривает его пожелания.

Индивидуальная часть включает детальное ознакомление с предприятием, ее деятельностью, а также с должностными обязанностями и спецификой предстоящей работы. Кроме того, на данном этапе сотрудник приобретает конкретные необходимые навыки (например, учится пользоваться определенными программными продуктами). Необходимость индивидуальной части определяется непосредственным руководителем, согласуется со специалистом, ответственным за направление, и начальником отдела персонала.

Задания сотрудников, планируемые результаты, оценка итогов и выводы фиксируются в «Индивидуальном плане работы на испытательный срок», который состоит из двух частей: вхождение в должность и работа в должности.

1. План вхождения в должность. Рассчитан на один месяц работы начиная со дня приема. Составляется в конце первой недели непосредственным руководителем, согласовывается с отделом персонала и доводится до сведения сотрудника (под роспись). Предполагает полное освоение новичком его обязанностей, хорошую ориентацию в деятельности и структуре предприятия. Записывается в первой части «Индивидуального плана работы на испытательный срок», где и фиксируются результаты его выполнения. На этой стадии оцениваются адаптивность и обучаемость сотрудника.

2. План работы в должности. Рассчитан на остальную часть испытательного срока. Новичок составляет программу своей деятельности на каждый месяц, согласовывает ее с непосредственным руководителем и отделом персонала. Итоги выполнения фиксируются во второй части «Индивидуального плана работы на испытательный срок». В этот период оценивается соответствие

сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, соблюдение дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.

3. Назначение наставника. Для новых работников с небольшим опытом (или без него) назначается куратор, который планирует, сопровождает и оценивает деятельность нового члена коллектива в период прохождения им испытательного срока. «Подопечный» ежемесячно (еженедельно) представляет ему отчеты о работе, проделанной в соответствии с индивидуальной программой. Наставник в свою очередь докладывает о результатах руководителю.

За 10 рабочих дней до окончания испытательного срока в отдел персонала подаются следующие документы:

- отчеты нового сотрудника;
- индивидуальный план с оценкой его выполнения и с предложениями куратора и/или непосредственного начальника о дальнейшей деятельности работника (авизированный руководителем направления).

За 7 рабочих дней до окончания испытательного срока все документы с заключением и рекомендациями начальника отдела персонала подаются для рассмотрения и принятия окончательного решения генеральному директору.

При положительном решении вопроса работнику сообщается о продолжении трудовых отношений. Отдел кадров предприятия ему для заполнения «Бланк обратной связи по итогам прохождения испытательного срока», который является основой для улучшения организации процесса адаптации в предприятия.

Если в ходе испытания выявляется несоответствие сотрудника занимаемой должности, непосредственный начальник в служебной записке сообщает об этом руководителю направления. Она согласовывается с начальником отдела персонала и визируется генеральным директором. О нежелании продолжать трудовые отношения по причине неудовлетворительных итогов прохождения испытательного срока работнику

сообщается до даты его окончания в письменной форме (под роспись), после чего следует увольнение.

Процесс адаптации считается в предприятия законченным, только если:

- работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение новичка отвечает требованиям его должности и начальства;
- рабочие показатели сотрудника устраивают непосредственных руководителей (соответствуют установленным нормативам);
- у человека выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- он чувствует удовлетворенность выполняемой работой, считает оценку своего трудового вклада справедливой;
- удачу в профессиональной деятельности связывает с жизненным успехом.

Поскольку процедура введения в должность не регулируется никакими правовыми нормами, все вышеизложенное носит рекомендательный характер. В каждой организации индивидуально решается, нужно ли ее использовать, в каком объеме, вносить ли дополнительные аспекты.

Как правило, при проведении адаптации специалистами предприятия допускаются следующие ошибки:

1. Чрезмерно большой объем сведений в первые дни на рабочем месте.
2. Отсутствие информационных буклетов и памяток.
3. Пренебрежение письменным оформлением процессов адаптационного периода и испытательного срока.
4. Перегрузка наставников, отвлечение их от основной работы.
5. Отсутствие контроля над ходом адаптации со стороны службы персонала.

Выводы по второй главе. В штате предприятия на начало 2016 года числятся 242 человека - как мужчины, так и женщины. При этом большая часть

персонала предприятия – мужчины (58 %). Большую часть персонала составляют работники в возрасте от 30 до 50 лет (68 %). В основном, персонал имеет или среднее специальное (53 %), а также высшее образование (техническое – 22 %, гуманитарное – 16 %). Большую часть персонала составляют основные работники (69 %) и специалисты (11 %), стаж работы которых колеблется в интервале от 1 до 27 лет. Большая часть персонала предприятия имеет стаж от 5 (42 %) до 15 лет (19,5 %). Также велики доли работников, имеющих стаж от 1 до 5 лет (14 %), а также стаж работы от 15 до 20 лет (17 %).

В сравнении с 2014 годом в 2015 году произошло снижение среднесписочной численности персонала (на 1 чел.). При этом в 2015 году обновилось 7 % от среднегодовой численности персонала (11 % в 2014 году); выбыло в 2015 году также 7 % от среднегодовой численности, что также ниже показателя предыдущего года на 4 %. Снижение коэффициента текучести кадров связано, например, с таким фактором, как высокий уровень оплаты труда, а также наличие льгот и привилегий, практикуемых в предприятия.

В целом, на рассматриваемом предприятии нет серьезных проблем в системе набора, подбора и адаптации персонала. Вместе с тем, высокие показатели коэффициентов обновления, выбытия, и особенно текучести кадров говорят о том, что даже в рассматриваемом предприятии есть проблемы с кадровым менеджментом. При этом, высокий уровень оплаты труда не является решающим фактором для работника при решении вопроса: остаться ли в предприятия работать, или покинуть ее. Кроме того, высокие показатели движения персонала несут предприятию дополнительные убытки, связанные с: затратами на дополнительный поиск, подбор и найм персонала; введением персонала в должность; затратами на его адаптацию; потерями от качества работы сотрудника, который либо недавно устроился на работу, либо же готовится покинуть предприятие. В следующей главе работы рассмотрим мероприятия, которые могут быть использованы с целью роста эффективности действующих в предприятия систем подбора и адаптации персонала.

3. Предложения по совершенствованию действующей системы набора, подбора и адаптации персонала

3.1 Совершенствование системы набора и подбора

В предлагаемой для ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» системе набора и подбора кандидатов на вакантные места необходимо придерживаться следующих принципов, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов на заполнение имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более легкому вхождению в деятельность предприятия и быстрому выходу на уровень рабочих показателей, отвечающих установленным требованиям:

1) поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы;

2) поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом программ, реализуемых в сфере управления ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» персоналом, призванных обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии, разработанной руководством;

3) необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру предприятия. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки;

4) необходимо учитывать все требования трудового законодательства РФ и обеспечить справедливый подход ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Для того чтобы понять, какую работу можно поручить другим организациям (например, рекрутинговым агентствам), а какую следует выполнять силами собственного отдела кадров, следует определить весь

комплекс необходимых шагов по поиску и отбору новых работников. Комплексный подход к поиску и отбору новых работников предполагает решение, по меньшей мере, пяти основных задач:

1. Определение количественной и качественной потребности в персонале с учетом основных целей и возможностей предприятия.

2. Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор средств и методов, которые могут использоваться для привлечения подходящих кандидатов.

3. Разработка критериев для отбора кандидатов, наиболее подходящих для занятия имеющихся вакансий, на основе:

3.1) получения точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;

3.2) установления квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;

3.3) определения личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы и соответствия требованиям организации.

4. Подбор или разработка методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить степень соответствия кандидатов выработанным критериям.

5. Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе на предприятии.

С учетом опыта, которым располагают специалисты, работающие в организации, и практики, сложившейся в деле поиска и отбора персонала, руководство ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» должно принять решение о том, будут ли все эти задачи решаться собственными силами или для их решения потребуется приглашение внешних специалистов-экспертов.

Первым шагом для начала работы по подбору кандидата на выполнение того или иного вида работ может быть заполнение подразделением-заказчиком соответствующей формы заявки. Эта заявка должна содержать сведения, которые призваны максимально сотрудникам отдела кадров, отвечающим за

поиск нужных кандидатов, в формулировании требований (критериев отбора) к потенциальным кандидатам.

Форма заявки может иметь следующий вид – рисунок 9.

ФОРМА ЗАЯВКИ
на подбор кандидатов на имеющиеся вакансии

Должность, специальность, направление работы _____
Аппаратчик Отдела полимеризации

Основные функции, которые должен будет выполнять работник, содержание работы _____
Управление оборудованием полимеризации

Квалификационные требования к работнику _____
Высшее образование по специальности «Химия и технология работы на аппаратах химических производств», опыт работы на подобных установках не менее 1 года

Режим работы и условия труда _____
Сменный, 7 часовой рабочий день

Оплата труда _____
Оклад 25000 руб. + отраслевые надбавки

Желательные деловые и личные качества работника _____
Ответственность, умение работать в коллективе, желание обучаться дальше и повышать квалификацию

Примечания _____
Мужчина, от 25 до 45 лет, без вредных привычек

Рисунок 9 – Предлагаемая форма заявки от подразделения (отдел полимеризации) в отдел кадров

Также сотрудникам кадровой службы ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» для успешного отбора необходимы психофизиологические параметры той или иной должности. Например, содержание работы аппаратчика состоит в регулировании технологического процесса при помощи пульта управления, которое производится путем поддержания в аппаратах заданных показателей технологического процесса. Рабочие действия каждую смену повторяются в неизменном виде в одной и той же последовательности. Это приводит к прочному закреплению рабочего стереотипа с хорошо автоматизированными действиями. При аварийных ситуациях поступающая информация сильно

изменяется как по количеству, так и по содержанию. Особенность таких ситуаций заключается во внезапности их наступления и необходимости быстро и четко переработать поступающую информацию, обобщить и принять единственно правильное решение. При ликвидации аварий задачи, которые возникают перед аппаратчиком, в большинстве случаев не отличаются большой сложностью, тем не менее, иногда наблюдаются действия персонала, лишённые какого-либо технического смысла. Бывают случаи полной несостоятельности работников, несмотря на то, что они обладают знаниями в полном объеме, требуемом производством. Следовательно, эти лица обладают какими-то психофизиологическими особенностями, проявляющимися неадекватной реакцией лишь в чрезвычайно сложных ситуациях.

Согласно должностным инструкциям, к аппаратчикам предъявляются следующие требования: умение быстро и точно фиксировать информацию, устойчивость к напряженному труду (сила нервной системы), эмоциональная устойчивость, стрессоустойчивость, быстрота реагирования (подвижность нервной системы), концентрация и распределение внимания.

Психометрический профиль желаемого работника представлен на рисунок 10.

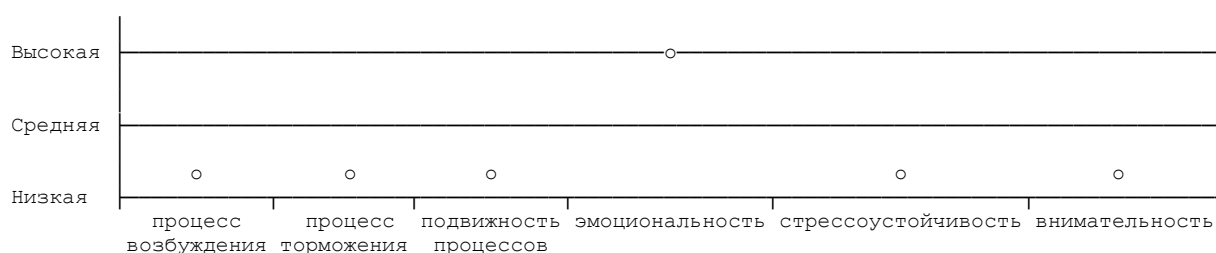


Рисунок 10 - Профиль абсолютной пригодности аппаратчика отдела полимеризации

Как видно из рисунка 10, для данной категории работников должны быть характерны: высокий уровень процессов возбуждения и торможения, подвижная нервная система, низкий уровень эмоциональности, средний уровень ситуативной тревожности и высокий уровень внимания.

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов ЗАО НПК «Полимер-Компаунд», так и за счет внешних источников. Внутренний отбор должен использоваться для заполнения вакансий за счет работников предприятия; при внешнем отборе для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны.

Внешний и внутренний отбор имеют свои преимущества и свои недостатки, и выбор формы отбора должен зависеть от условий, сложившихся в данный момент на предприятии, целей, стоящих перед отбором, возможностей организации и др.

Для ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» внутренний отбор имеет ряд преимуществ перед внешним:

1. При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих на предприятии, отдел кадров имеет дело с работниками, которые хорошо знают предприятие, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы в новой должности.

2. Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует людей к большей отдаче в работе.

3. Внутренний отбор обойдется ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» значительно дешевле, потребует меньших затрат, чем внешний, поскольку, как правило, не возникнет расходов на такие статьи, как адаптация и обучение.

При внутреннем отборе необходимо использовать следующие подходы к выявлению подходящих кандидатов:

- выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);

- формирование кадрового резерва, из рядов которого впоследствии могут быть отобраны потенциальные кандидаты, соответствующие основным требованиям работы в вакантной должности. Организация обучения кадрового резерва, контроль рабочих показателей резервистов, их отношение к работе и к

организации - это источники важной информации о перспективных кандидатах на руководящие посты;

- организация конкурсов на замещение вакантных должностей и информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе работников предприятия.

Работа по поиску подходящих людей должна начинаться на базе заранее сформулированных требований к кандидатам, основанных на уже существующих должностных инструкциях и требованиях к должности.

При внешнем отборе процесс поиска новых работников для заполнения имеющихся вакансий должен начинаться с ответа на три вопроса:

1. Где можно найти подходящих кандидатов?
2. Как лучше всего установить с ними контакт?
3. Как заинтересовать их работой в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд»?

Для привлечения новых работников следует использовать рекламные объявления о вакантных должностях в газетах, журналах (специальных и рассчитанных на широкую аудиторию), по радио и кабельному телевидению. Для этих целей могут также быть использованы отраслевые или тематические выставки, ярмарки вакансий.

Эффективная реклама в средствах массовой информации предполагает не только правильный выбор конкретного средства массовой информации, но и продуманное оформление, форму и содержание рекламного объявления, момент выхода объявления, периодичность и частоту рекламы.

Выбор средства массовой информации должен быть обусловлен учетом существующих предпочтений потенциальных кандидатов. Для того чтобы решить вопрос, через какое средство массовой информации следует дать объявление о поиске кандидатов на вакантные должности в высшем руководстве, в экономической службе, в службе маркетинга и т.п., следует ответить на вопрос, какие газеты читают, какие радиостанции слушают потенциальные кандидаты на имеющиеся вакансии?

Хорошо продуманное рекламное объявление должно одновременно решать ряд задач:

- 1) привлечение наиболее подходящих кандидатов;
- 2) исключение обращений со стороны лиц, мало подходящих для имеющихся вакансий. Это достаточно важный момент, поскольку перегрузка кадровой службы «обвалом» звонков от явно не подходящих кандидатов часто является пустой тратой времени и препятствием на пути реальных претендентов на должность;
- 3) обеспечение достаточного числа обращений со стороны потенциальных претендентов на должность.

Перспективным средством поиска и привлечения кандидатов в наши дни является Интернет. Основными преимуществами этого средства поиска являются его относительная дешевизна и высокая скорость распространения информации. Кроме того, при этом автоматически происходит и первичный отсев, поскольку на сегодня пользователями Интернета являются люди, обладающие достаточно высоким образовательным уровнем.

В Интернете работника отдела кадров ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» следует найти сайты, ориентированные на работодателей, где публикуются резюме специалистов, советы по поиску и отбору кадров и т.п.; специализированные сайты, ориентированные на узкий сегмент рынка (например, только программисты), и универсальные, рассчитанные на всех заинтересованных в поиске работы. Есть здесь также сайты рекрутинговых предприятий и государственных служб занятости. Пример объявления, которое может быть размещено отделом кадров предприятия о поиске аппаратчика отдела полимеризации представлен на рисунке 11.

Для отбора персонала ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» предлагается применять следующие технологию и алгоритм действий:

1. Независимо от того, идет ли речь о внутреннем или о внешнем отборе, для установления степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям должен использоваться комплекс различных методов,

направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Комплекс используемых методов отбора должен включать в себя:

Аппаратчик отдела полимеризации
Режим сменный, 7 ч рабочий день
Мужчина, 25 – 45 лет, В/о по специальности
военный билет
Оклад 25 тыс. руб. + отраслевые надбавки

ЗАО НПК «Полимер-Компаунд»
Отдел кадров. тел.: 8 (3823) 56-42-43, 56-42-44

Рисунок 11 – Пример составления и размещения объявления от ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» о поиске кандидата на вакантное место «Аппаратчик отдела полимеризации»

- 1) предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме стандартной формы, и результатов предварительного интервью);
- 2) сбор информации о кандидате (от других людей);
- 3) личные вопросники и тесты (в том числе и тесты профессиональных способностей);
- 4) групповые методы отбора;
- 5) экспертные оценки;
- 6) собеседование/интервью.

Необходимость использования перечисленных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят предприятие.

Чтобы иметь возможность сравнивать результаты, полученные от разных кандидатов, важно, чтобы используемые при отборе методы предполагали

единообразии фиксации полученных результатов. Этому будет способствовать использование стандартных форм и бланков.

Наиболее широко используемым и одним из наиболее эффективных методов отбора следует признать интервью, которые проводят с кандидатами представители организации-работодателя. Серьезной проблемой для многих специалистов, занимающихся отбором, является фиксация и последующее сравнение результатов, полученных в ходе интервью с кандидатами. Эта проблема может быть успешно решена с использованием стандартного бланка.

Сопоставление результатов, полученных после интервью с разными кандидатами и зафиксированных в стандартной форме, дает возможность сравнить их сильные и слабые стороны.

Пример сравнения кандидатов на вакантное место «Аппаратчик отдела полимеризации» представлен на рисунке 12.

Критерии отбора	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
Возраст	35	28	39
Пол	женщина	мужчина	мужчина
Образование	Высшее, по специальности	Высшее, по специальности	Среднее специальное, по профессии
Опыт работы	7 лет	3 года	10 лет
Дополнительное образование	Есть	Нет	Есть
Семейное положение	Замужем, 2 детей	Не женат, детей нет	Женат, 1 ребенок
Производит впечатление на собеседовании	Положительное, уверенно дает ответы	Неуверенные ответы, волнуется на собеседовании	Положительное, уверенно дает ответы

Рисунок 12 – Сравнение кандидатов на вакантную должность «Аппаратчик отдела полимеризации»

Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки результатов, полученных в ходе отборочных процедур.

Предлагаемая система оценки кандидатов на вакантные должности обладает следующими характеристиками:

- основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;
- должна быть продолжением сложившейся на предприятии политики в области управления персоналом.

После проведения оценочных процедур участники должны быть разбиты на три группы:

- А - безусловно подходящие для включения в кадровый резерв;
- Б - условно подходящие для включения в кадровый резерв, требующие дополнительной подготовки (возможный резерв);
- С - неподходящие для включения в кадровый резерв.

Важнейшей предпосылкой, определяющей эффективность работы по поиску и отбору кадров, является тесная связь этого направления деятельности с действующей в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» системой управления. Эта связь должна основываться на следующих моментах:

- доведение до лиц, отвечающих за поиск и отбор кадров, целей, стоящих перед организацией (подразделением);
- разработка оптимальной организационной структуры управления (исключения дублирования функций и расплывчатости требований к кандидатам);
- наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование - это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий систематический подход к поиску и отбору кадров.

Также для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников необходимо использовать ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);
- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- частота поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;
- уровень производственного травматизма среди новых работников;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

Такая информация о качестве предлагаемой системы отбора кадров может быть получена из трех источников:

- 1) от самих кандидатов;
- 2) от работников предприятия;
- 3) от увольняющихся.

С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

При использовании предлагаемой системы отбора прямые финансовые потери при ошибках отбора будут включать в себя следующие расходы:

- потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;
- ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение

конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией и, как следствие, снижение прибыли;

- издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами и др.;

- расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Эти расходы могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке;

- расходы, связанные с низким качеством отбора, с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

Очень важная статья не прямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала работой.

3.2 Совершенствование системы адаптации

Система адаптации персонала предприятия должна состояться из следующих элементов:

- 1) создание индивидуальной программы адаптации;
- 2) оценка контроль успешности процедуры прохождения адаптации персонала.

В системе адаптации должны участвовать следующие категории сотрудников:

- специалисты отдела персонала;
- линейные руководители;
- наставник;
- коллеги, работающие в одном или в смежных подразделениях;
- другие сотрудники, имеющие возможность оказать реальную помощь и поддержку новичку.

Необходимо, чтобы ожидания нового сотрудника и возможности ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» соответствовали друг другу. Ниже представлена блок-схема основных процедур управления персоналом при прохождении испытательного срока: адаптация, обучение, оценка, удержание. Условно эту работу можно разделить на несколько этапов – рисунок 13. Рассмотрим их подробнее.

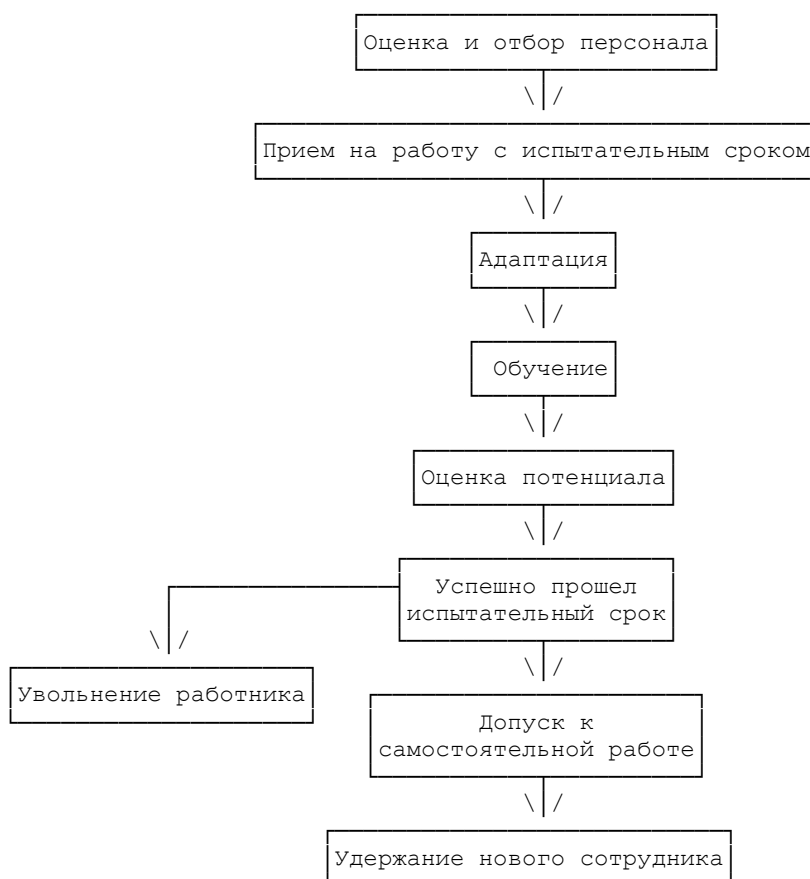


Рисунок 13 - Блок-схема основных процедур управления персоналом при прохождении испытательного срока

Рассмотрим все этапы процесса адаптации на примере должности «Аппаратчик отдела полимеризации».

Вся процедура адаптации должна делиться на четыре этапа, каждый из которых предполагает выполнение определенных заданий, которые, в свою очередь, закреплены за тем или иным участником процедуры.

I этап. За три дня до выхода нового работника.

Специалист службы персонала обязан:

1. Позвонить принятому сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

2. Проинформировать персонал Отдела полимеризации о приходе нового работника заранее.

4. Приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы, а именно:

- список внутренних телефонов, перечень городских телефонов предприятия;

- бланк заявления на подключение к Интернету и электронной почте;

- правила осуществления международных и междугородних звонков, звонков личного характера;

- бланк заявления на подключение к корпоративной связи.

5. Подготовить необходимые пропуска и разрешения на парковку.

6. Обеспечить и проверить, подготовлено ли рабочее место:

- персональный компьютер (стандартный набор офисных программ, минимально необходимая документация пользователя, подключение к локальной сети, правила сетевой печати и расположение сетевых принтеров в офисе и пр.);

- телефон;

- оргтехника (расположение факса, копировальной техники и других офисных устройств, правила их использования и пр.);

- базовый набор канцелярских принадлежностей и расходных материалов.

Непосредственный руководитель нового сотрудника обязан:

1. Убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности.

2. Определить куратора.

II этап. В первый рабочий день нового работника.

Специалист службы персонала обязан:

1. Встретить нового сотрудника и провести на рабочее место. Вручить новому сотруднику «пакет новичка» - корпоративную атрибутику.

2. Надлежащим образом провести кадровое оформление нового работника и все сопутствующие инструктажи.

3. Обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т.д., принятые в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд».

4. Обсудить первый рабочий день.

Непосредственный руководитель аппаратчика обязан:

1. Представить работника подчиненным, коллегам, познакомить с куратором.

2. Проанализировать вместе с новым сотрудником его должностные обязанности и заполнить бланк задач на испытательный срок.

3. Объяснить используемую на предприятии систему поощрений и правила применения штрафных санкций.

4. Объяснить правила компенсации возможных затрат, а также порядок и выдачу зарплаты, оплату листов нетрудоспособности и отпусков.

5. Ознакомить с организационной структурой.

6. Обсудить первый рабочий день.

Куратор обязан:

1. Ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка и сообщить следующую информацию:

- рабочие перерывы на отдых, время и продолжительность обеда;

- процедура сообщений о вынужденном отсутствии на работе (руководителю подразделения по телефону);

- уход за пределы предприятия в рабочее время;

- требования к внешнему виду;

- пропускная система.

2. Предоставить информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения, стоянки машины и т.д.

3. Предоставить информацию о традициях отдела или группы, в которой аппаратчик будет работать, и правила, действительные только для данной должности.

4. Ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности (в рамках Отдела полимеризации, с другими подразделениями).

5. Ознакомить с поведением в случае непредвиденных ситуаций.

6. Обсудить первый рабочий день.

III этап. За первую рабочую неделю принятого аппаратчика.

Специалист службы персонала обязан:

1. Ознакомить с основными процедурами и политикой в отношении персонала (возможности карьерного роста).

2. Проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки.

Куратор обязан:

1. Ознакомить с подробной историей предприятия, ее миссией, стратегией и целями, политикой в области работы с партнерами и потребителями, стадиями доведения продукции до потребителя.

2. Ознакомить со списком документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

3. Объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, существующие правила и процедуры.

4. Познакомить с теми сотрудниками, с которыми будет сотрудничать новый работник.

5. Ознакомить с содержанием работы, требованиями и стандартами выполнения работы, пределами полномочий, ответственностью.

6. Ознакомить со специальными процедурами.

7. Ознакомить с системой документооборота в подразделении.

IV этап. По истечении испытательного срока.

Специалист службы персонала обязан:

1. Дать новому сотруднику заполнить оценочный лист.

2. Проанализировать заполненный оценочный лист до обсуждения.
3. Провести обсуждение и сделать акцент на ожидаемой от сотрудника обратной связи (узнать его мнение о предприятии в целом, предложения об улучшениях и пр.).

Непосредственный руководитель обязан:

1. Сообщить работнику об окончании испытательного срока и назначить дату обсуждения результатов его работы в этот период.
2. Провести обсуждение и сделать акцент на ожидаемой от сотрудника обратной связи (узнать его мнение о фирме в целом, о способах ведения бизнеса, предложения об улучшениях и пр.).

Лист оценки потенциала нового сотрудника за испытательный период (на примере должности «Аппаратчик отдела полимеризации») представлен в Приложении Б к работе.

Применение данного инструмента оценки уровня адаптации/дезадаптации является, по сути, практически беззатратным для ЗАО НПК «Полимер-Компаунд». Использование теста показало свою эффективность на многих крупных промышленных предприятиях. Тестирование можно проводить как на бумажных носителях, так и в электронном виде. Например, с использованием электронных таблиц Excel.

3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Как видно из изложенных выше предложений, предлагаемые ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» системы отбора, адаптации и обучения персонала достаточно просты в применении и низкозатратны.

Можно предложить следующую смету затрат на разработку и внедрение предлагаемых систем – таблица 6.

Поскольку предлагаемые мероприятия в рамках системы отбора персонала относятся к прямым непосредственным обязанностям сотрудников

кадровой службы ЗАО НПК «Полимер-Компаунд», дополнительных затрат при применении данной системы не должны возникать.

При этом следует помнить о том, что достаточная мотивация персонала способствует более успешному продвижению к намеченным целям.

С учетом сказанного, можно предложить премировать сотрудников кадровой службы поквартально (в зависимости от уровня такого показателя как численность уволившихся сотрудников, не проработавших на предприятии 1 года).

Таблица 6 – Смета затрат на разработку и внедрение предлагаемых к применению систем отбора, адаптации и обучения персонала на 2017 год

Направление затрат	Расчет затрат, руб.	Предполагаемая сумма затрат, руб.
Премирование работников кадровой службы за успешный отбор персонала	1) начисление: 3 чел. * 25 тыс. руб./кВ * 4 квартала	300 000
	2) взносы во внебюджетные фонды: 300 тыс. руб. * 0,302	90 600
Создание фонда поощрения работников, задействованных в системе адаптации	1) сумма фонда: 1 500 тыс. руб.	1 500 000
	2) взносы во внебюджетные фонды: 1 500 тыс. руб. * 0,302	453 000
Затраты на систему обучения и профессионального развития персонала предприятия	20 человек / год * 65 тыс. руб. / чел.	1 300 000
Создание буклета о предприятии	1) дизайн – 100 тыс. руб. 2) печать – 250 тыс. руб.	350 000
Итого затрат по смете		3 993 600

При расчете сумм затрат в рамках применения системы адаптации следует исходить из того, что в данном процессе задействованы: 1) руководители структурных подразделений; 2) сотрудники кадровой службы предприятия; 3) наставники от структурного подразделения, в котором проходит адаптацию сотрудник.

С учетом сказанного, в рамках осуществления системы адаптации могут возникнуть следующие расходы:

- материальное стимулирование руководителей и наставников тех подразделений, где проводится адаптация;

- увеличение объема работ сотрудников кадровой службы.

Можно предложить создание фонда материального поощрения лиц, задействованных в программе адаптации персонала предприятия в сумме 1 500 000 руб. в год на все предприятие. Распределение созданного фонда по подразделениям возможно по системе показателей, характеризующих:

- количество поступивших в подразделение новых работников;

- количество проработавших в подразделении 1 год новых работников.

Поскольку план обучения каждого сотрудника ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» составляется индивидуально, в смету затрат на систему обучения и профессионального развития предприятия можно заложить среднее планируемое количество работников, которым подлежит повысить свою квалификацию в 2017 году, а также средний уровень затрат на обучение одного работника по предприятию.

Кроме того, с целью распространения информации о предприятии в ВУЗах, рекрутинговых агентствах и государственной службе занятости, можно выпустить красочный буклет, содержащий основные сведения о предприятии, профессиях данного предприятия. Планируется, что затраты на дизайн буклета, а также на печать 5 000 его экземпляров составят 350 000 руб.

С учетом сказанного, общая сумма затрат по смете на 2017 год может составить 3 993,6 тыс. руб.

Необходимо отметить, что все перечисленные в смете виды затрат можно включить в себестоимость продукции предприятия.

При этом сумма сэкономленного налога на прибыль (ставка налога – 20 %) составит 798,72 тыс. руб. (3 993,6 тыс. руб. * 0,2).

В целом, предлагаемая система отбора, адаптации и обучения персонала поможет сократить численность выбывающего персонала, в среднем на 20 человек в год. С учетом того, что по данным предприятия потери от выбытия

ценных кадров составляют, в среднем, 350 тыс. руб. на 1 человека, годовая сумма экономии на данных потерях составит: $350 * 20 \text{ чел.} = 7\ 000 \text{ тыс. руб.}$

Таким образом, даже приблизительный расчет и анализ соотношения затрат на применение предлагаемой системы (3 993,6 тыс. руб.) и экономии (7 000 тыс. руб.) говорит о том, что данную систему можно рекомендовать к использованию.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3203	Родзевич С.А.

Институт	электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Специалитет	Направление/специальность	080507 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место специалиста отдела кадров ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные ЗАО НПК «Полимер-Компаунд». 2. Данные отчета по преддипломной практике.
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Трудовой кодекс РФ Отраслевое законодательство в сфере защиты труда</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основы социальной политики предприятия. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия. 3. Система социальных гарантий предприятия. 4. Социальное поведение сотрудников предприятия.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство предприятия. 4. Благотворительность предприятия.

<i>т.д.</i>	
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Рассмотрение программ социальной ответственности предприятия за 2013 – 2015 гг.</p> <p>2. Программа социальной ответственности и затраты на нее на 2016 г.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	Табличные данные

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Родзевич С.А.		

Социальная ответственность

ЗАО «НПК «Полимер-Компаунд» является одним из ведущих производств на внутреннем российском рынке по проектированию и производству полимерных композиционных материалов.

Миссия предприятия - удовлетворение установленных и предполагаемых требований потребителей, путем освоения новых видов продукции с уникальными свойствами и непрерывного улучшения выпускаемой продукции для повышения благосостояния предприятия и его сотрудников.

Основные намерения и направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности следующие:

1. Обеспечение соответствия деятельности предприятия законодательству РФ, нормативным и другим требованиям.
2. Создание и поддержание положительного имиджа предприятия через повышение степени удовлетворенности потребителей за счет предоставления новых видов продукции, отражающих ожидания потребителей.
3. Обеспечение согласованности целей подразделений с политикой, миссией и целями предприятия в области качества и целями процессов.
4. Обеспечение ресурсами для результативного функционирования и постоянного улучшения системы менеджмента.
5. Доведение до сведения персонала важности выполнения установленных и предполагаемых требований потребителей.
6. Систематический анализ деятельности предприятия, принятие мер по совершенствованию системы управления и социальной ответственности.

Для достижения поставленных целей и намерений предприятие ставит перед собой следующие задачи:

1. Проведение технического перевооружения производства, соответствующего природоохранному законодательству РФ.

2. Развитие научно - исследовательской базы, в том числе с целью совершенствования качества и экологичности выпускаемой продукции.

3. Углубление маркетинговых исследований, расширение географии рынка сбыта.

4. Внедрение современных технологий и методов управления производством, в том числе с целью совершенствования качества и экологичности выпускаемой продукции.

5. Повышение рентабельности производства за счет сокращения внутренних издержек и реализации политики энергосбережения.

6. Приоритет качеству. Качество - это конкурентоспособность продукции предприятия и преимущество его потребителей.

7. Повышение квалификации сотрудников предприятия.

8. Импортозамещение. Поставки более доступного сырья, запасных частей и расходных материалов.

9. Партнерство и доверие. Оперативное реагирование на обращения потребителей, укрепление контактов с поставщиками и партнерами для установления долгосрочных отношений.

При этом предприятие придерживается следующих принципов:

1. Двигателем развития является постоянная работа по выявлению новых потребностей рынка и удовлетворению запросов потребителей.

2. Ценность предприятия - профессионализм и эффективность, взаимное уважение и командная работа, стремление к совершенствованию и амбициозность. Главная ценность предприятия - единая команда всех сотрудников, непрерывно совершенствующих свое профессиональное мастерство.

Руководство ЗАО НПК «Полимер – Компаунд» считает осуществление этой политики основой успешной деятельности и берет на себя обязательство обеспечивать соответствие СМК требованиям ИСО 9001:2008 и постоянно повышать ее результативность, используя данные мониторинга для анализа

данной политики на предмет ее продолжающейся пригодности, результативности и адекватности.

Как видно из представленного материала, у рассматриваемого предприятия в сфере социальной ответственности есть как прямые, так и косвенные стейкхолдеры – таблица 7.

Таблица 7 – Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал Потребители и клиенты предприятия	Члены семей персонала Студенты ВУЗов и колледжей Население Томской области Природоохранные некоммерческие организации Администрация Томской области

Как уже отмечалось, персонал – одна из главных ценностей предприятия, и, одновременно, основной стейкхолдер предприятия в сфере социальной ответственности. Это связано с тем, что, кадровая политика предприятия направлена на развитие профессионализма и компетентности собственного персонала (путем проведения его адаптации, повышения квалификации, участие сотрудников в различных тренингах и обучающих программах).

Также к прямым стейкхолдерам предприятия в сфере социальной ответственности следует отнести потребителей продукции и клиентов. К прямым данные стейкхолдеры относятся потому что политика предприятия направлена на рост качества и конкурентоспособности его продукции.

К косвенным стейкхолдерам, в первую очередь, следует отнести членов семей персонала, поскольку отсутствие проблем у сотрудников напрямую влияет на благополучие их семей.

Также к косвенным стейкхолдерам следует отнести студентов ВУЗов и колледжей, в которых предприятие заинтересовано. Одно из направлений кадровой политики предприятия на 2016 – 2020 гг. – поиск и привлечение талантливой молодежи. С этой целью в настоящее время сотрудниками кадровой службы разрабатывается концепция и основные положения политики

поиска и поддержания талантливой молодежи (поскольку предприятие заинтересовано в привлечении таких молодых талантов в качестве сотрудников).

Население Томской области относится к косвенным стейкхолдерам предприятия в сфере социальной ответственности потому, что деятельность ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» основана на оборудовании, которое своей деятельностью способно нанести окружающей среде минимум вреда. Следовательно, население живет в более чистой окружающей среде, чем могло бы, если бы ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» не вкладывало деньги в очистные сооружения и новейшее оборудование.

По этой же причине различного рода природоохранные предприятия Томской области также относятся к косвенным стейкхолдерам (деятельность предприятия по установке современного оборудования, минимизирующего нанесение вреда окружающей среде, лишает их работы).

К косвенным стейкхолдерам предприятия в сфере социальной ответственности можно отнести и администрацию Томской области, поскольку:

- 1) предприятие пополняет бюджет в виде налогов;
- 2) создает новые рабочие места, снижая, тем самым уровень безработицы и социальной напряженности, а также экономя средства бюджета (социальные пособия безработным);
- 3) занимается природоохранной деятельностью;
- 4) готовится поддерживать талантливую молодежь (в том числе путем обучения в ВУЗах и колледжах Томской области).

Значительное место в системе социальной ответственности предприятия занимает вопрос качества выпускаемой продукции.

Поскольку продукция предприятия используется в таких отраслях народного хозяйства, как: кабельная промышленность, изоляция труб, автомобильная промышленность, электротехническая промышленность, производство взрывных работ, изделия общего назначения, производство

полипропиленовых мешков, концентраты красителей и стабилизаторов, оконные и мебельные профили, упаковка, качество продукции очень важно.

На предприятии разработана, внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001:2008. СМК Компании сертифицирована сертификационным органом «Интерсертифика-ТЮФ» совместно с TUV Thuringen e. V. (Германия).

Применение данной системы обеспечивает управление организационной, технической деятельностью предприятия в области менеджмента качества и гарантирует выполнение требований заказчика в полном объеме.

Система менеджмента качества ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» направлена на:

- 1) обеспечение качественного выполнения всех видов деятельности;
- 2) обеспечение соответствия выпускаемой продукции установленным требованиям;
- 3) обеспечение уверенности руководства и потребителя в том, что требования, предъявляемые к качеству продукции на всех стадиях ее жизненного цикла, выполняются;
- 4) повышение удовлетворенности потребителя;
- 5) постоянное улучшение.

На предприятии проводятся ежегодные аудиты с целью проверки соответствия СМК установленным требованиям, проверки выполнения запланированных мероприятий, выявления несоответствий, снижающих результативность процессов и СМК в целом, проверки результативности корректирующих действий и результативности СМК в целом, определения состояния процессов и их результативности, определение соответствия деятельности предприятия требованиям норм ИСО 9001 и постоянного ее улучшения.

Далее рассмотрим затраты предприятия на проведение мероприятий и программ в сфере социальной ответственности – таблица 8 (рисунок 14).

Из представленных данных видно, что из года в год затраты ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» на мероприятия в сфере социальной ответственности возрастают.

Таблица 8 – Затраты ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» на мероприятия в сфере социальной ответственности за 2013 – 2015 гг.

Направления работы в сфере социальной ответственности	Затраты, тыс. руб.		
	2013	2014	2015
Природоохранная деятельность	16,80	20,40	21,90
Развитие персонала	1,20	1,80	2,30
Общественная деятельность и благотворительность	1,00	1,50	2,00
Корпоративные мероприятия	0,50	0,75	1,00
Итого	19,50	24,45	27,20

Как видно, наибольшее внимание в сфере социальной ответственности предприятие уделяет: 1) природоохранной деятельности и развитию собственного персонала – рисунок 14.

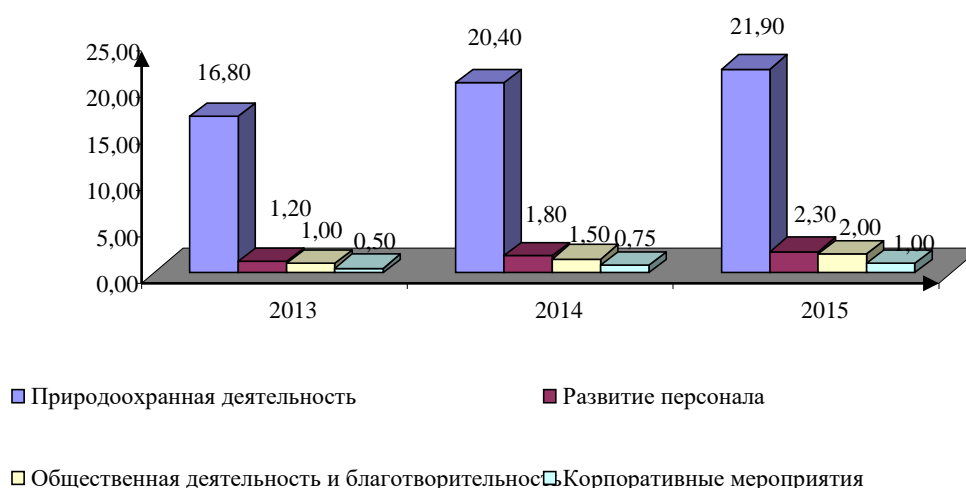


Рисунок 14 – Динамика затрат предприятия на мероприятия в сфере социальной ответственности за 2013 – 2015 гг., тыс. руб.

Проводимую политику в сфере социальной ответственности предприятие намерено продолжать и в 2016 г. – таблица 9 (рисунок 15).

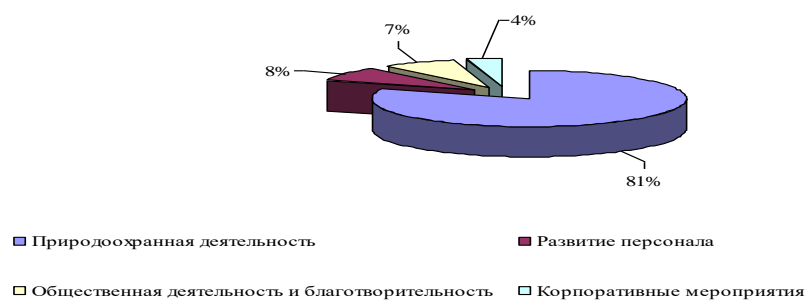


Рисунок 15 – Структура затрат предприятия на мероприятия в сфере социальной ответственности за 2015 г., %

Из таблицы 9 видно, что к проводимым ранее мероприятиям в сфере социальной ответственности на 2016 г добавилось еще одно направление – поддержание талантливой молодежи.

Таблица 9 - Затраты ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» на мероприятия в сфере социальной ответственности на 2016 г.

Направления работы в сфере социальной ответственности	Затраты, тыс. руб.
Природоохранная деятельность	25,60
Развитие персонала	2,90
Общественная деятельность и благотворительность	2,00
Корпоративные мероприятия	1,50
Поддержание талантливой молодежи	1,50
Итого	33,50

Так, на данное направление мероприятий в сфере социальной ответственности выделено на 2016 г. 1 500 тыс. руб. Данные средства будут потрачены на оплату обучения 11 талантливых студентов (6 студентов ВУЗов и 5 студентов колледжей г. Томска).

Впоследствии планируется, что обученные на данные средства студенты станут сотрудниками предприятия.

Также руководство предприятия заинтересовано в развитии социально ответственного поведения у сотрудников предприятия. С этой целью на 2016 г. запланированы следующие мероприятия – таблица 10. Поскольку такие мероприятия также требуют финансирования, затраты на их проведение будут профинансированы за счет такого направления, как «Общественная

деятельность и благотворительность» (из сметы затрат на социальную деятельность на 2016 г.).

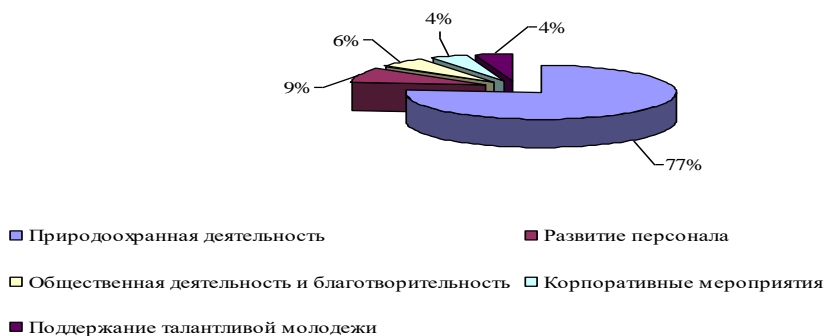


Рисунок 16 – Структура затрат предприятия на мероприятия в сфере социальной ответственности за 2016 г., %

Таблица 10 – Запланированные мероприятия, направленные на развитие социального поведения сотрудников предприятия на 2016 г.

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.
1. Уборка территории вокруг предприятия	10,0
2. Озеленение территории вокруг предприятия	120,0
3. Участие в благотворительной акции «Милые женщины» (07.03.2016)	10,0
4. Проведение спартакиады среди воспитанников детских домов г. Томска	50,0
5. Участие в акции «Будь внимателен на дорогах» (29 – 30.09.2016)	10,0
Итого	200,0

Выводы по разделу. В целом, на основании данных, представленных в таблицах 8 - 10, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые предприятием политика и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии ЗАО НПК «Полимер-Компаунд».

2. Для предприятия одинаково важны внешняя и внутренняя составляющая социальной ответственности.

3. Представленные в таблицах 8 - 10 программы и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает предприятие от реализации политики и мероприятий в сфере социальной ответственности, следующие: социальная реклама предприятия, благополучие работников предприятия и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу).

5. Затрачиваемые предприятием средства на выполнение политики и мероприятий в сфере социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самого предприятия, так и для населения Томской области.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение, - таблица 10).

Заключение

Набор и подбор персонала - ответственный период в деятельности по управлению персоналом. В подборе персонала выделяют ряд последовательных шагов: 1. Оформление анкетных и биографических данных. 2. Анализ рекомендаций и послужного списка. 3. Проведение собеседования. 4. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества. 5. Медицинский контроль. 6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности. 7. Принятие решения о найме на работу.

В процессе набора и подбора отсеивается часть кандидатов, которые не соответствуют установленным требованиям, или же они сами отказываются от процедуры. При этом чем выше предполагаемый должностной уровень кандидата, тем больше потребность в использовании всех шагов подбора.

Адаптация - процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Выгодами, получаемыми предприятием с выстроенной системой набора, подбора и адаптации, являются: 1) создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы; 2) выявление недостатков существующей в предприятия системы подбора; 3) развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей; 4) обоснование кадровых решений в отношении, как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода; 5) повышение лояльности сотрудника предприятия как работодателю.

Практическая часть работы выполнена на примере одного из передовых предприятий Томской области – ЗАО НПК «Полимер-Компаунд».

В штате предприятия на начало 2016 года числятся 242 человека - как мужчины, так и женщины. При этом большая часть персонала предприятия –

мужчины (58 %). Большую часть персонала составляют работники в возрасте от 30 до 50 лет (68 %). В основном, персонал имеет или среднее специальное (53 %), а также высшее образование (техническое – 22 %, гуманитарное – 16 %). Большую часть персонала составляют основные работники (69 %) и специалисты (11 %), стаж работы которых колеблется в интервале от 1 до 27 лет. Большая часть персонала предприятия имеет стаж от 5 (42 %) до 15 лет (19,5 %). Также велики доли работников, имеющих стаж от 1 до 5 лет (14 %), а также стаж работы от 15 до 20 лет (17 %).

При анализе системы управления персоналом предприятия были выявлены существенные ошибки в системах набора, подбора и адаптации персонала предприятия.

По результатам проведенного во второй главе анализа состояния и движения, а также действующей системы управления персоналом ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» были предложены мероприятия, направленные на совершенствование действующих систем набора, подбора и адаптации.

По данным предложениям на 2017 г. была рассчитана смета затрат на выполнение указанных мероприятий. Общая сумма расходов составила 3 993,6 тыс. руб., а все перечисленные в смете виды затрат можно включить в себестоимость продукции предприятия. При этом сумма сэкономленного налога на прибыль составит 798,72 тыс. руб.

Планируется, что усовершенствованные системы набора, подбора и адаптации персонала поможет сократить численность выбывающего персонала, в среднем на 20 человек в год. При этом даже приблизительный расчет и анализ соотношения затрат на применение предлагаемой системы (3 993,6 тыс. руб.) и экономии (7 000 тыс. руб.) говорит о том, что данную систему можно рекомендовать к использованию.

Список использованных источников

1. Акулова Ю. Оценка вовлеченности персонала как показатель эффективности работы HR-службы // Кадровик.ру. 2012. № 12. С. 72 - 75.
2. Анисимова И. Система показателей аудита и методики оценки эффективности управления персоналом организации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2011. № 12. С. 64 - 71; 2012. № 1. С. 106 - 110.
3. Аскарова В.В. Кадровая политика: содержание, формы, принципы // Отдел кадров коммерческой организации. 2012. № 4. С. 69 - 76.
4. Аскарова В.В. Наем и адаптация персонала: проблемы и пути решения // Отдел кадров коммерческой организации. 2012. № 5. С. 71 - 78.
5. Атаев А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. - М.: Экономика, 2010. - 251 с.
6. Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита // Кадровая служба и кадровый менеджмент предприятия, 2014. - № 2. – С. 48 – 52.
7. Берг О. Тренинги и обучение // Кадровый вопрос, 2013. - № 10. - С. 9 - 49.
8. Волкова Н. Как стать «своим» в предприятия. Первичная адаптация персонала: ориентация на организационную культуру // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2012. № 6. С. 180 - 185.
9. Герш М.В. Планирование персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 9. С. 59 - 63.
10. Гофман О.Е. Подбор, обучение и адаптация молодых специалистов // Банковский ритейл. 2014. № 4. С. 47 - 55.
11. Елендо Е., Жерновая Л. Как привлечь и удержать молодых специалистов: мнение профессионалов // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 4. С. 127 - 131.
12. Заглумина Н.А. Выстраиваем кадровую политику учреждения // Руководитель автономного учреждения. 2015. № 1. С. 62 - 73.

13. Иванов А. Системный подход к пониманию рекрутмента // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2013. № 6. С. 164 - 170.
14. Ищейнов В.Я. Подбор персонала для работы с конфиденциальной информацией // Делопроизводство. 2014. № 4. С. 100 - 104.
15. Карпова Т. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 7. С. 67 - 72.
16. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с.
17. Козлова Т.В. Управление системой адаптации: стандартизация и контроль // Кадровик.ру. 2010. № 9. С. 68 - 77.
18. Комиссарова Т.Ю. Кадровая политика. Зачем она нужна и как ее разработать? // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 7. С. 49 - 55.
19. Кощеев А.С. Управление персоналом. – М.: Кнорус, 2015. – 296 с.
20. Кулик В.В. Как адаптировать новичка // Руководитель строительной организации. 2011. № 4. С. 48 - 55.
21. Лавринович А. Работники с особенностями характера: с кем работать? // Управление персоналом. 2011. № 5. С. 60 - 64.
22. Либерман К. Адаптация персонала: как из новичка сделать профи // Кадровый вопрос. 2012. № 9. С. 12 - 22.
23. Лукаш Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе: учебное пособие для практического применения. М.: Юстицинформ, 2014. 158 с.
24. Мамонов Е. Ошибки HR-ов. Хотели как лучше... // Кадровик.ру: электрон. журн. 2015. № 2. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 10.02.2015)

25. Мамонов Е. Разрушаем мифы в HR-работе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 6. С. 70 - 76.
26. Прохорова Е., Белаш Ж. Процесс адаптации нельзя пускать на самотек // Управление персоналом. 2013. № 24. С. 63 - 64.
27. Пфедфер А. Кадровая работа // Российский бухгалтер. 2013. № 7. С. 76 - 95.
28. Рогожин М.Ю. Справочник кадровика: практическое пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2011. 352 с.
29. Рогожина А. Найти «такого же, только без крыльев», или Пишем положение о подборе персонала // Кадровик.ру. 2011. № 8. С. 66 - 77.
30. Рыбников О. Особенности найма работников в особых условиях рабочей среды // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 10. С. 91 - 96.
31. Сергиенко С. Будущее центров оценки: новые цели, новые возможности // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 1. С. 72 - 77.
32. Серов С. Внедрение Корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии: кадровое обеспечение // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 4. С. 98 - 105.
33. Смирнов В. Пример оценки персонала небольшого офиса собственными силами // Управление персоналом. 2015. № 8. С. 33 - 41.
34. Сокращайте технологично [Интервью с О. Ракитянской] // Управление персоналом. 2015. № 15. С. 15 - 20.
35. Сувалова Т. Текучесть кадров: исследуем и документируем // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2011. № 4. С. 197 - 209.
36. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 9. С. 77 - 83.

37. Фокин К. Кадровый резерв руководителей: количественные показатели адаптации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 7. С. 74 - 80
38. Ченшваров С. «Вмененная» численность сотрудников // Информационный бюллетень «Экспресс-бухгалтерия». 2013. № 34. С. 24 - 25.
39. Шуруков О. Стереотипы в рекрутменте порой мешают нам увидеть «золотых самородков» // Управление персоналом. 2014. № 10. С. 73 - 79.
40. Юрыгина М. «Черный ящик» - это про нового работника // Управление персоналом. 2011. № 23. С. 35 - 36.

Приложение А

Наиболее часто задаваемые в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд» в ходе интервью с соискателем вопросы

1. Расскажите о себе, используя только прилагательные.
2. Назовите самый большой успех и самую большую ошибку в вашей карьере.
3. Какова была самая серьезная критика, обращенная когда-либо в ваш адрес?
4. Опишите, пожалуйста, лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходилось работать.
5. Что ваш последний начальник постарался бы улучшить в вас?
6. Если бы повторились последние десять лет вашей карьеры, что вы сделали бы по-другому?
7. Опишите самое трудное решение из тех, которые вы когда-либо принимали. Оглядываясь назад, было ли ваше решение наилучшим из возможных? Почему да или почему нет?
8. Если бы я поговорил с вашим руководителем (настоящим или прежним), какие ваши сильные и слабые стороны он бы отметил?
9. Предположим, вы уже работаете в нашей предприятия три-шесть месяцев назад, однако дела идут не совсем хорошо. Как вы полагаете, что и по каким причинам может не получиться?
10. Что может сделать ваш рабочий день действительно хорошим?
11. Если же к вечеру вы расстроены, что могло привести вас в такое состояние?

«Неудобные» вопросы для интервью с соискателями на вакантные места в ЗАО НПК «Полимер-Компаунд»

1. Какие управленческие убеждения у вас сформировались?
2. Что для вас более важно - истина или комфорт?
3. На чем вы учились больше: на ваших успехах или ошибках?
4. Является ли честность всегда лучшей политикой?
5. Насколько снисходительным было ваше отношение к выявленным в течение года ошибкам ваших подчиненных?
6. В чем, по вашему мнению, основная сила вашей организации? Почему?
7. При каких обстоятельствах вы могли бы пойти на обман?
8. Всегда ли клиент прав?
9. Если бы могли организовать мир по одному из трех принципов - нет недостатков и нехваток, нет проблем, нет правил - как бы вы его устроили?
10. Могут ли, по вашему мнению, все деловые отношения быть абсолютно четкими, в частности, по срокам исполнения обязательств?

Приложение Б

Лист оценки потенциала нового сотрудника за испытательный период (на примере должности «Аппаратчик Отдела полимеризации»)

Ф.И.О. нового сотрудника	Моисеев Антон Васильевич		
Должность сотрудника	Аппаратчик Отдела полимеризации		
Подразделение	Отдел полимеризации		
Срок испытания	3 месяца		
Дата начала ИС	1 марта 2016 г.		
Дата окончания ИС	01 июня 2016 г.		
1. Квалификационный потенциал: (нужное отметить)			
1.1. <u>да</u> , в необходимой степени; старается не подвести наставника, применяет полученные знания на практике, работает без брака			
1.2. в недостаточной степени;			
1.3. в минимальной степени;			
1.4. не обладает;			
1.5. другое			
2. Личностный потенциал: (оценить каждое качество по 5-балльной шкале)			
2.1. высокая работоспособность	4 (хорошо)		
2.2. обучаемость	5 (отлично)		
2.3. лидерские качества	3 (удовлетворительно)		
2.4. чувство ответственности	4 (хорошо)		
2.5. целеустремленность	4 (хорошо)		
2.6. общительность	4 (хорошо)		
2.7. лояльность к предприятия	4 (хорошо)		
2.8. указать другие проявившиеся качества: умеет добиваться результатов за счет авторитета и дружелюбия	4 (хорошо)		
3. Психофизиологический потенциал: (раскрыть каждую составляющую)			
3.1. здоровье	справка из поликлиники (практически здоров)		
3.2. работоспособность	выполняет нормы (наряд-задание)		
3.3. выносливость	работал сверхурочно (служебная записка)		
4. Следует ли новый сотрудник принятым в предприятия нормам поведения (соблюдает ПВТР, нормы охраны труда, выполняет распоряжения руководства): (нужное подчеркнуть)			
4.1. <u>да</u> , в необходимой степени; работает без прогулов, на работу не опаздывает, соблюдает нормы охраны труда, устных и письменных замечаний от руководства не имеет			
4.2. в недостаточной степени			
5. Отзыв руководителя подразделения в свободной форме:			
За время испытательного срока показал себя как хороший грамотный специалист. Доводит до конца начатое дело, выполняет нормативные задания. В коллективе вежлив, коммуникабелен, не конфликтен. Проявляет инициативу, в меру любознателен, изучает справочную литературу и интернет-источники по данной тематике			
Решение:	<input checked="" type="checkbox"/> испытательный срок пройден <input type="checkbox"/> испытательный срок не пройден		
Основания для признания работника не прошедшим испытание	Докладная записка:	нет	
	Акт:	нет	
Подпись с расшифровкой	Ушаков	А.Ю. Ушаков	Дата 03.06.2016