

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Современные технологии формирования кадрового состава на предприятии

УДК 005.962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Кузнецова Ксения Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Способность применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии
P4	Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; проектировать и управлять системой, частью системы, или процессом удовлетворяющими внутренние и внешние потребности предприятия, организации; идентифицировать, формулировать и решать производственные задачи, включающие в себя материальные, человеческие и экономические параметры
P5	Способность управлять финансовыми ресурсами предприятия; использовать современный инструментарий для диагностики финансово-хозяйственной деятельности и разработки финансовой стратегии развития предприятия и организации; владеть современными способами оценки эффективности инвестиционных программ, проектов
P6	Способность к сопровождению бизнес-процессов в разных сферах менеджмента посредством управления психологическим микроклиматом в организациях; к самоактуализации творческого потенциала работников в процессе управления, к осмыслению, прогнозированию развития и решению производственных, трудовых, межличностных конфликтов
P7	Умение сочетать управленческие, технические, экономические и др. знания для создания конкурентных преимуществ своей организации или подразделения
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P8	Способность применять современные методы и методики преподавания дисциплин; разрабатывать рабочие программы и методическое обеспечение для преподавания экономических и управленческих дисциплин
P9	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный и профессиональный уровень
P10	Способность эффективно работать индивидуально, в качестве члена

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
	команды, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками публичных деловых и научных коммуникаций, а также руководить командой, подразделением, предприятием, организацией, эффективно используя современные подходы управления персоналом
P11	Способность владеть иностранным языком как средством профессионального общения, на уровне, позволяющем работать в интернациональной среде с пониманием культурных, языковых и социально – экономических различий деловой культуры разных стран.
P12	Готовность следовать кодексу профессиональной этики, ответственности и нормам управленческой деятельности

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3АМ5Б	Кузнецовой Ксении Владимировне

Тема работы:

Современные технологии формирования кадрового состава на предприятии

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Результаты производственной и преддипломной практики. 2. Внутренние документы компании. 3. Учебная литература. 4. On-line источники. 5. Профессиональные журналы.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Кадровый состав предприятия в системе управления персоналом. 2. Национальные особенности формирования кадрового состава. 3. Практические рекомендации по использованию современных технологий для формирования кадрового состава.
Перечень графического материала	Таблица 1 – SWOT-анализ компании «ИндорСофт». Таблица 2 – Оценка нового сотрудника. Таблица 3 – Пример опросного листа.

	<p>Таблица 4 – Стейкхолдеры компании ООО «ИндорСофт».</p> <p>Таблица 5 – Структура программ ООО «ИндорСофт».</p> <p>Таблица 6 – Затраты на мероприятия КСО ООО «ИндорСофт».</p> <p>Рисунок 1 – Промышленно-производственный персонал.</p> <p>Рисунок 2 – Кадровое планирование на предприятии.</p> <p>Рисунок 3 – Подбор персонала.</p> <p>Рисунок 4 – Идеальный кандидат.</p> <p>Рисунок 5 – Ключевые проблемы при подборе кандидата.</p> <p>Рисунок 6 – Матрица факторов, которые определяют значимость сотрудника для предприятия.</p> <p>Рисунок 7 – Организационная структура «ИндорСофт».</p> <p>Рисунок 8 – Структура кадров.</p>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Английская часть	Гаспарян Гаянэ Армаисовна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Кадровый состав предприятия в системе управления персоналом	Personnel structure of the enterprise in the personnel management system

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5Б	Кузнецова Ксения Владимировна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 118 страниц, 22 рисунка, 6 таблиц, 40 использованных источника, 1 приложение.

Ключевые слова: кадры, наем, рекрутинг, адаптация, планирование, отбор персонала.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «ИндорСофт».

Предметом исследования являются технологии формирования кадрового состава.

Цель работы – проанализировать кадровый состав предприятия, выявить оптимальные источники и методы найма и адаптации персонала и разработать практические рекомендации по поводу формирования кадров.

В процессе исследования проводился анализ работы кадровой службы компании, изучались принципы стратегического формирования персонала, определялись проблемы реализации кадровой стратегии.

В результате исследования были разработаны и предложены рекомендации по поводу способов эффективного формирования кадров и адаптационной программы.

Степень внедрения: разработанные рекомендации будут приняты к внедрению в работу кадровой службы с 2018 года.

Область применения: IT-компания.

Экономическая эффективность работы не может быть определена в финансовом выражении на данный момент, при этом формирование грамотной кадровой стратегии позволит организации избежать многих внешних рисков, в том числе конкурентных угроз.

В будущем планируется продолжение работы в данном направлении.

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	8
1 Кадровый состав предприятия в системе управления персоналом.....	12
1.1 Кадровый состав: определение, виды кадрового состава, основные характеристики.....	12
1.2 Планирование кадрового состава: стратегические и тактические аспекты.....	17
1.3 Источники формирования кадрового состава: подбор и отбор кадров предприятия.....	30
2 Национальные особенности формирования кадрового состава.....	45
2.1 США: подбор, отбор и адаптация.....	45
2.2 Япония: подбор, отбор и адаптация.....	52
2.3 Россия: подбор, отбор и адаптация.....	56
3 Практические рекомендации по использованию современных технологий для формирования кадрового состава.....	76
3.1 Особенности найма персонала в IT-секторе.....	76
3.2 Характеристика кадрового состава ООО «ИндорСофт».....	77
3.3 Модель подбора, отбора и адаптации персонала для IT-отрасли.....	80
4 Социальная ответственность.....	103
Заключение.....	110
Список публикаций магистранта.....	113
Список используемых источников.....	114
Приложение А. Personnel structure of the enterprise in the personnel management system.....	119

Введение

Актуальность. В силу того, что целью менеджмента компании в современном мире, является постоянное ее развитие под влиянием инновационных идей, которые в свою очередь генерируют кадры этой компании, первостепенной и важной задачей руководства и отделов по управлению персоналом становится поиск и удержание креативных и профессиональных в своей деятельности сотрудников. В связи с этим, вопросы подбора, отбора и адаптации кадров являются сегодня главной практической и научной проблемой менеджмента.

В зависимости от того, насколько эффективно будут подобраны технологии формирования кадров в организации, будет зависеть успешность ее профессиональной деятельности, ведь основой каждой компании являются ее кадры.

Также, актуальность обоснована осознанным желанием руководства компании доверить функции ее устойчивости и развития лучшим специалистам, объективная оценка личных и профессиональных качеств которых возможна только при достаточно глубоком исследовании, которое названо рекрутингом, состоящим из последовательности различных методик. Правильный кадровый выбор сможет помочь в повышении производительности, увеличении прибыли и лояльности сотрудников. А неправильный выбор, в свою очередь, повлечет за собой текучесть персонала или его недостаточную профессиональную компетентность.

Цель работы – разработать практические рекомендации по внедрению новых технологий формирования кадрового состава на предприятии.

Для того, чтобы достичь поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать современные технологии формирования кадрового состава;

- исследовать основные источники формирования кадрового состава и выявить наиболее оптимальные из них;
- оценить политику в области кадров ООО «ИндорСофт»;
- предложить рекомендации в области использования новых технологий формирования кадрового состава, которые были бы эффективны для ООО «ИндорСофт».

Объектом исследования в работе является общество с ограниченной ответственностью «ИндорСофт».

Предметом исследования являются технологии формирования кадрового состава предприятия.

Исследования проведены с применением совокупности методов и способов научного познания:

- анализ – проанализированы современные тенденции формирования кадрового состава как в России, так и за рубежом;
- аналогия – предполагает и подчеркивает сходства отдельных элементов кадровой политики одной организации по определенным качествам;
- обобщение – рассматривает множество признаков проблемной кадровой политики в области управления кадрами, чтобы сделать общий вывод об этом процессе;
- наблюдение – во время прохождения преддипломной практики в компании, было проведено наблюдение за работой кадровой службы компании;
- сравнение – в работе сравниваются национальные модели формирования кадрового состава для выявления передовых технологий.

В ходе подготовки данной работы был исследован и использован широкий спектр учебной и научной литературы. Среди него можно выделить следующие источники. «Социальная теория и кадровая политика». Щекин Г.В. / 2012 год / 576 страниц – в данной книге рассмотрены основные аспекты таких понятий, как «кадры», «персонал», «рабочая сила». Излагаются главные принципы и методы кадровой политики на предприятии, а также ее основное содержание.

«Современные методы подбора персонала». Бармакова Н. / 2011 год / 60-64 страницы – в данной статье описываются основные методы, которые существуют при подборе кадров, в том числе подробно расписан такой метод подбора, как прелиминаринг.

«Управление персоналом» Иванкина Л.И. / 2010 год / 190 страниц – в данной книге содержатся основные темы по управлению персоналом, которые формируют представление о полном жизненном цикле пребывания сотрудника в компании, о системе работы с кадрами, о логике разработки и построения такой системы.

«Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации» Шапиро С.А. / 2011 год / 152 страницы – описаны процессы, связанные с управлением персоналом и приведены авторские методики, связанные с процедурами найма кадров, оценкой деятельности. Также, показана важность управления персоналом с предпринимательских позиций.

Научная новизна работы заключается в следующем:

1) Систематизированы точки зрения различных специалистов на проблемы при формировании кадрового состава.

2) Дана оценка политики в области управления персоналом в ООО «ИндорСофт».

3) Разработаны рекомендации по применению новых технологий формирования кадрового состава, влияющих на эффективность управления персоналом в ООО «ИндорСофт».

Практическая значимость работы заключается в разработке оптимальных рекомендаций по поводу формирования кадров в компании, именно предложение эффективных источников подбора, определение конкретных методов подбора и отбора персонала, предложение программы по поводу адаптации новых сотрудников для it-компаний.

Практическая значимость работы важна для сотрудников кадровой службы и директора общества с ограниченной ответственностью «ИндорСофт».

Результаты работы могут быть использованы для дальнейшей деятельности компании.

Реализация и апробация работы – справка о внедрении в ООО «ИндорСофт».

1 Кадровый состав предприятия в системе управления персоналом

1.1 Кадровый состав: определение, виды кадрового состава, основные характеристики

В современном обществе трудовые ресурсы предприятия являются главным фактором производства, обеспечивающим использование других его элементов, участвующих в создании материальных благ – капитала, земли, природных ресурсов.

Как известно, основными факторами производства на предприятиях являются средства, предметы труда и кадры. Но основная роль принадлежит все же кадровому потенциалу. Именно от человеческих ресурсов зависит, как эффективно используются на предприятии средства производства, и как успешно оно работает в целом. Следовательно, на предприятиях нужно разрабатывать и внедрять кадровую политику, которая направлена на достижение таких целей, как создание работоспособного коллектива; увеличение уровня квалификации сотрудников; создание коллектива, который оптимален по половозрастной структуре, а также по квалификационному уровню; создание высокопрофессионального руководства, которое способно гибко и быстро реагировать на изменяющиеся обстоятельства и которое способно видеть далеко вперед.

Для начала, следует рассмотреть несколько терминов, которыми обозначаются работающие индивиды.

В 20-х годах двадцатого столетия был введен термин **«трудовые ресурсы»**, который используется как планово-учетный измеритель рабочей силы. Трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, которая обладает не только физическими возможностями, но и интеллектуальными, и имеет возможность производить материальные блага и оказывать различного рода услуги. [31]

Трудовые ресурсы, например, отличаются от такого понятия, как *рабочая сила* тем, что первые имеют социально-демографические и количественные рамки, а вторая их не имеет. Таким образом, термин «трудовые ресурсы» охватывает всех потенциальных и фактических работников, которые обладают способностью к труду.

Кадры являются социально-экономической категорией, которая характеризует человеческие ресурсы предприятия, региона. В отличие от *трудовых ресурсов* (о которых говорилось выше), которые объединяют все трудоспособное население страны (потенциальных и занятых), кадры включают в себя штатный (постоянный) состав работников, то есть трудоспособных людей, которые состоят в трудовых отношениях с различными предприятиями. Кадры – это штатные квалифицированные работники, которые прошли предварительную профессиональную подготовку и которые обладают специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности. [39]

В отличие от *кадров*, понятие «**персонал**» является более широким. Персонал – это весь личный состав предприятия или часть этого состава, которая представляет собой группу лиц, объединенных по профессиональным или другим признакам (например, обслуживающий персонал). Другими словами, такие основные составляющие понятия «*кадры*» как постоянство и квалификация работников для понятия «персонал» не являются обязательными. Им называют и постоянных и временных работников, а также представителей неквалифицированного и квалифицированного труда. [39]

После того, как были даны основные определения, следует остановиться на том, какие виды кадров существуют на предприятиях.

Всем известно, что персонал предприятия (или кадры) – это работники предприятия, которые обеспечивают реализацию его функций. Его можно разделить (по участию в производственном процессе) на **промышленно-производственный персонал**, включающий работников, которые непосредственно связаны с выполнением производственного процесса и его

обслуживанием, и *непроизводственный персонал*, включающий работников, непосредственно несвязанных с производственным процессом и его обслуживанием, но которые создают хорошие условия для работы промышленно-производственного персонала.

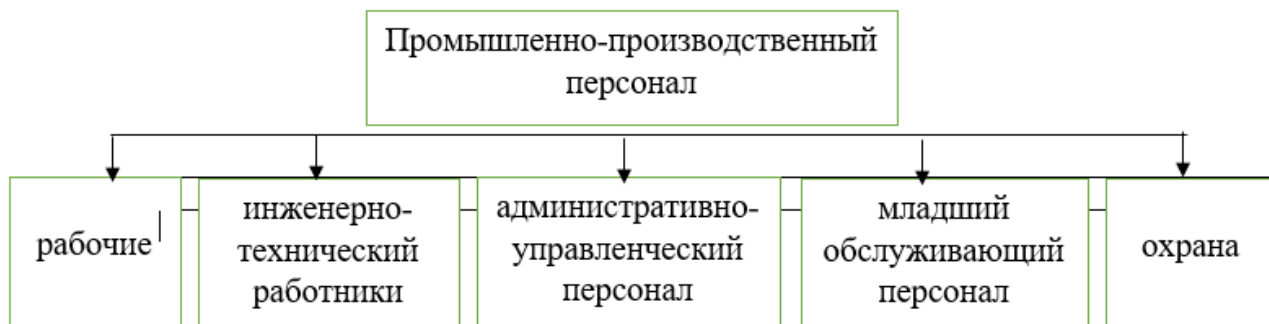


Рисунок 1 – Промышленно-производственный персонал

Промышленно-производственный персонал в свою очередь делится на следующие категории:

- 1) рабочие (основные, которые осуществляют производство на предприятии и вспомогательные, которые обслуживают это производство);
- 2) инженерно-технические работники (специалисты, которые осуществляют подготовку и управление производственными процессами);
- 3) административно-управленческий персонал (специалисты, осуществляющие управление предприятием; они обеспечивают сбор и обработку управленческой информации, а также подготавливают, принимают и реализуют управленческие решения);
- 4) младший обслуживающий персонал (работники, которые непосредственно не принимают участия в производственном процессе, но обслуживают его. Это кладовщики, уборщики и так далее);
- 5) охрана (работники, которые обеспечивают безопасность предприятия, сохраняя его материальные ценности и обеспечивая неприкосновенность информации, которая является коммерческой тайной предприятия).

Вообще, кадры предприятия можно охарактеризовать при помощи *качественных и количественных* показателей.

К *качественным показателям* следует отнести профессию, специальность, а также квалификацию специалиста.

Профессия – это способность работника осуществлять определенный род деятельности, который требует практических навыков и теоретических знаний.

Специальность – это вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует дополнительные знания и навыки. Для наглядности нужно привести пример. Профессия экономист делится на специальности: финансист, плановик и так далее.

Квалификация специалиста – это его способность делать работу определенной степени сложности. Она определяется теоретической подготовкой, которая зависит от уровня образования и опыта, который приобретается на практике. Специалистов по уровню квалификации можно разделить на четыре группы.

Для *рабочих* эти группы (по степени убывания квалификации) будут называться следующим образом:

- 1) высококвалифицированные (те, кто прошел длительную подготовку и имеет большой опыт работы);
- 2) квалифицированные (те, кто прошел подготовку чаще всего с отрывом от производства в течении пары лет);
- 3) малоквалифицированные (те, кто прошел подготовку в течении короткого времени);
- 4) неквалифицированные (те, кто не имеет специальной подготовки).

Для *инженерно-технического персонала* и *административно-управленческого персонала* тоже можно выделить четыре уровня квалификации:

- 1) специалисты высшей квалификации, которые имеют ученые степени (например, кандидата наук или доктора наук) или ученые звания (например, доцент, старший научный сотрудник или же профессор);
- 2) специалисты высокой квалификации, которые имеют высшее образование;

- 3) специалисты, которые имеют средне-специальное образование;
- 4) специалисты, которые не имеют специального образования, но которые имеют довольно большой опыт практической работы.

Стоит еще отметить, что квалификационный и профессиональный состав предприятий зависит от сложности производственного процесса и его особенностей. [12]

К **количественным показателям** следует отнести численность и текучесть кадров. В свою очередь, численность кадров характеризуется тремя показателями. Это списочная численность, которая включает работников, зачисленных в штат предприятия на конкретную дату (учитывает численность всех сотрудников, принятых на постоянную, временную и сезонную работу). Явочная численность, которая включает число всех работников, явившихся на работу. И среднесписочная численность, которая характеризуется как численность работников в среднем за месяц, квартал, год. [36]

Также не стоит забывать и про такой показатель, как текучесть кадров, который фиксирует уровень изменения состава сотрудников предприятия вследствие их увольнения и перехода по личным причинам на другую работу. Он определяется следующим образом:

$$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дпс}}) * 100 : S, \quad (1)$$

где $K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести;

$X_{\text{сж}}$ – общее число уволенных сотрудников по собственному желанию за отчетный период;

$X_{\text{дпс}}$ – общее число уволенных сотрудников за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

S – среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

Как показывает практика, предел нормы данного коэффициента колеблется от трех до пяти процентов в ситуации стабильности. Если же он

меньше трех процентов, то можно говорить о «застое» в коллективе. В этом случае нужно искусственно «встряхнуть» сотрудников. [33]

Специалисты рекомендуют производить расчет текучести по каждому отделу на предприятии и сравнивать его с показателями прошлых периодов. [29]

1.2 Планирование кадрового состава: стратегические и тактические аспекты

Вообще, кадровое планирование является одним из методов управления персоналом. Его основная задача – обеспечение предприятия необходимым числом квалифицированных работников с минимальными затратами при подборе и решение вопросов профессионального развития сотрудников. Как правило, *кадровое планирование* понимается как определение качественной и количественной потребности в персонале предприятия, учитывая внутренние и внешние условия. Под качественной потребностью понимается потребность в сотрудниках определенной специальности и уровня квалификации. Под количественной потребностью понимается потребность в определенном числе сотрудников разных специальностей. [11]

Что касается целей кадрового планирования, то они должны учитывать правовые нормы и исходные принципы политики предприятия. Цели и задачи можно представить схематически на рисунке 2. [27]



Рисунок 2 – Кадровое планирование на предприятии

Кадровое планирование состоит из некоторого количества компонентов.

Первый компонент – это анализ стратегического плана предприятия. Четко определенные стратегические цели являются тем ориентиром, опираясь на который будут оцениваться важные решения в сфере человеческих ресурсов.

Второй компонент – это прогнозирование потребности предприятия в персонале. Здесь появляются вопросы, а какие подразделения возникнут при реализации стратегии, какие специальности потребуются, какое количество сотрудников, какие должности больше не будут нужны.

Третий компонент – это анализ кадрового потенциала предприятия. Здесь возникают вопросы, а для того, чтобы достигнуть поставленных целей предприятия, достаточным ли «багажом» знаний, умений и опыта обладают его сотрудники. Для ответа на этот вопрос следует учитывать большой круг кадровой информации, например, образовательный уровень и демографические данные, результаты периодической аттестации сотрудников, реальный уровень производительности и так далее. Проанализировав эти данные, можно будет выявить причины, которые препятствуют достижению целей.

Четвертый компонент – это анализ и оценка внешних источников рабочей силы.

Пятый компонент – это связывание потребности предприятия и имеющихся ресурсов. Здесь возникает вопрос о том, какие должностные позиции являются главными для достижения поставленной стратегической цели, и готово ли предприятие к кадровым изменениям.

Шестой компонент – это разработка комплексных мероприятий для того, чтобы сократить разрыв между имеющимися у предприятия ресурсами и будущими потребностями. Здесь нужно прогнозирование качественной и количественной потребности в кадрах, определение источников рабочей силы, а также составление плана и мероприятий по поиску и привлечению на вакантные должности кандидатов. Кадровое планирование также учитывает предполагаемое естественное и плановое выбытие кадров. [11]

Далее, следует рассмотреть этапы, из которых обычно состоит кадровое планирование.

На *первом этапе* проводится сбор статистической информации и другой информации о кадрах при помощи информационных листов и анкет, которые включают следующие данные: о постоянном составе сотрудников (например, фамилия, имя, отчество, возраст, место жительства, дата приема на работу и так далее); о структуре кадров (половозрастная, квалификационная, должностная структура); о текучести и сменяемости кадров; о продолжительности рабочего дня сотрудников (частично занятые или полностью), потери времени из-за болезней, продолжительности отпусков; о заработной плате сотрудников (оплата по окладу, надбавки и премии); о предоставляемых социальных услугах.

На *втором этапе* осуществляется разработка вариантов кадрового плана. Здесь требуется высокий профессионализм работника кадровой службы и большие временные затраты, которые впоследствии конечно же окупаются принятием того варианта, который наиболее близок к оптимальному. Кадровые планы анализируются на основе сопоставления с целями предприятия полученной информации. Вообще, более правильной является «черновая» проработка нескольких вариантов планов без их детализации.

На *третьем этапе* происходит принятие решения и, соответственно, утверждение одного кадрового плана из вариантов с точки зрения его оптимального соответствия целям предприятия. Этот вариант является окончательным. Далее, он прорабатывается до мельчайших деталей и уточняется качественными и количественными показателями. Качественный и количественный расчет потребности в кадрах проводится на основе плана развития предприятия (его стратегии). Потребность в кадрах возникает под воздействием внешних и внутренних факторов. Ко вторым относят динамику, состояние и тенденции развития самого предприятия и его персонала. Далее, рассчитанная потребность в кадрах обеспечивается путем планирования и реализации организационно-штатных мер, например, введение новых

должностей, изменение организационной структуры, привлечение новых работников, высвобождение и перераспределение работающих сотрудников и так далее. [11]

Нужно также упомянуть о таком термине, как кадровая политика, которая определяется как система мер, направленная на изменение кадров, разрабатываемая с учетом выбранной стратегии развития; горизонта прогнозирования и планирования; предполагаемого количественного и качественного несоответствия персонала и потребности в нем.

Анализируя кадровые политики, существующие на конкретных предприятиях, следует выделить два основания для их группировки.

Основание первое следует связать с уровнем осознанности норм и правил, лежащих в основе кадровых мероприятий и уровнем непосредственного влияния аппарата управления на кадровую ситуацию на предприятии. По этому основанию выделяются следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

При *пассивной кадровой политике* руководители не имеют как таковой программы действий в отношении сотрудников, а кадровая работа состоит в ликвидации негативных последствий. Для предприятия с такой политикой присуще отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки персонала и труда, а также диагностики кадровой ситуации.

При *реактивной кадровой политике* руководители предприятия реализуют контроль за симптомами негативного состояния в работе с сотрудниками, причинами и ситуацией развития кризиса: появление конфликтов, отсутствие мотивации к труду, а также квалифицированной рабочей силы. Кадровые службы имеют средства диагностики существующей ситуации и соответствующей экстренной помощи.

При *превентивной кадровой политике* руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. У предприятия в программах развития имеется краткосрочный и среднесрочный прогноз потребности в кадрах, а также задачи по развитию персонала.

При *активной кадровой политике* руководители не только имеют прогноз, но и средства, чтобы воздействовать на ситуацию, а кадровая служба может разработать так называемые антикризисные кадровые программы, а также выполнять постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внутренней и внешней ситуации.

Основанием вторым для разграничения кадровых политик может стать принципиальная ориентация на внешний персонал или на собственный персонал, а также уровень открытости по отношению к внешним условиям при формировании кадрового состава на предприятии. По этому основанию выделяются следующие типы кадровой политики.

При *закрытой кадровой политике* ориентированность предприятия заключается во включении новых кадров только с низшего должностного уровня, а само замещение осуществляется только из числа сотрудников. Кадровая политика такого типа характерна для предприятий, которые ориентированы на создание определенной корпоративной атмосферы.

При *открытой кадровой политике* предприятие согласно взять на работу любого специалиста, обладающего соответствующей квалификацией, без учета опыта работы на этом или родственных ему предприятиях. Данным типом кадровой политики обладают современные автомобильные концерны или телекоммуникационные компании. Открытая кадровая политика может быть пригодна и для новых предприятий, которые ведут агрессивную политику завоевания рынка и ориентированы на стремительный рост и быстрый выход на передовые позиции в конкретной отрасли. [1]

Что касается **кадровой стратегии**, которую можно определить, как систему методов и средств управления кадрами, применяемую в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики предприятия, то ее можно разделить на несколько типов. Например, потребительская, партнерская и идентификационная стратегии.

При *потребительской стратегии* у сотрудника и предприятия нет общих целей и ценностей, но есть взаимные интересы; предприятием происходит эксплуатация трудового потенциала сотрудников, а сотрудники, в свою очередь, используют возможности предприятия для удовлетворения их потребностей, но при этом совместного их развития не происходит.

При *партнерской стратегии* у сотрудника и предприятия есть взаимовыгодные партнерские отношения. При них происходит согласование ценностей и целей; предприятие обеспечивает развитие сотрудника, а сотрудник приумножает свой вклад в развитие предприятия.

При идентификационной стратегии взаимоотношения между предприятием и сотрудником строятся на основе совпадения ценностей и целей. Потенциал сотрудника реализуется через развитие предприятия, и, соответственно, предприятие развивается при увеличении потенциала его сотрудников. [34]

Далее, следует рассмотреть еще две группы стратегий (функционирования и развития), которые выступают на предприятии в роли функциональных (развивают главные стратегии).

Стратегии функционирования целиком связаны с поведением на рынке предприятия. По мнению Майкла Портера, можно выделить три вида. Это лидерство в низких издержках, дифференциации и фокусирования.

При *лидерстве в низких издержках* кадровая стратегия должна ориентироваться на привлечение и сохранение работников средней квалификации массовых профессий. Для того, чтобы ее осуществить, как правило, не требуются к привлечению научные кадры.

Стратегия дифференциации заключается в концентрации предприятия всех своих усилий в некоторых приоритетных направлениях, в которых оно стремится достичь превосходства над другими. В этом случае кадровая стратегия, в отличие от указанного выше случая, должна быть ориентирована на сотрудников узкой специализации и высокой квалификации, например, научных работников, разработчиков, исследователей.

Стратегия фокусирования подразумевает выбор того или иного сегмента рынка предприятием и реализацию в нем какой-нибудь одной стратегий, описанных выше, с учетом того, что потребуются специалисты более узкой специализации.

Если стратегии функционирования в первую очередь связаны с деятельностью предприятий на рынке, то стратегии развития в качестве объекта имеет потенциал и конкурентные преимущества. Они подразделяются на стратегию роста, умеренного роста и сокращения.

Кадровая политика *стратегии роста*, прежде всего, должна быть направлена на привлечение сотрудников высокой квалификации, с предпринимательскими и творческими задатками. Вопрос закрепления кадров при данной стратегии на первый план выходит не всегда, так как они во многих случаях еще находятся в процессе формирования. Важным моментом должно быть создание оптимальных систем мотивации и оплаты труда; создание благоприятного морально-психологического климата, который способствует творчеству; непрерывное повышение квалификации сотрудников; обеспечение возможности роста служебного и научного. Проблемы типа переподготовки, ухода на пенсию и социальных гарантий здесь имеют «подчиненное» значение.

Стратегия умеренного роста характерна предприятиям, которые твердо стоят на ногах и действуют в традиционных сферах. Ориентация кадровой стратегии должна быть направлена на стабилизацию персонала, привлечение и закрепление кадров. Структура потребности, в персонале здесь следующая: требуется относительно меньше лиц высшей квалификации и научных работников. Для предприятий такого типа большое значение приобретают процесс внутреннего перемещения кадров, их переобучение, а также усиление социальных гарантий и уход на пенсию.

Стратегии сокращения масштабов деятельности необходимость следования возникает в моменты реорганизации деятельности предприятия, когда есть необходимость избавиться от всего старого. Одной из причин использования такой стратегии может быть кризис существования или развития

предприятия. Главные моменты кадровой стратегии будут заключаться в организации масштабных увольнений и помощи при дальнейшем трудоустройстве, стимулировании выхода работников на пенсию, а также сохранение части кадров, представляющей наибольшую ценность и отвечающей будущим направлениям работы, переквалификация сотрудников. Вопросы, касающиеся повышения квалификации или набора новых сотрудников практически не рассматриваются. [23]

Теперь стоит перейти к срокам. Кадровое планирование подразделяется на краткосрочное (не более одного года) и долгосрочное (от трех и более лет).

Краткосрочное планирование кадров происходит на основе краткосрочного плана рабочей силы или так называемого оперативного плана, который рассчитывается на период, не превышающий одного года, и являющимся на практике наиболее распространенным. Оперативный план работы с кадрами – это детализированный по временным (смена, рабочий день, месяц, квартал, год), объектным (рабочее место, функциональное подразделение, предприятие) и структурным (потребность, наем, обучение, переподготовка, деловая карьера, высвобождение) признакам план с детальной проработкой необходимых действий, которые подкреплены обоснованиями и расчетами.

Для разработки такого плана нужно с помощью специальных анкет получить данные о:

- постоянном составе работников (например, ФИО, возраст, место жительства);
- структуре сотрудников (половозрастная, квалификационная);
- текучести персонала;
- потере времени из-за болезни или простоев;
- продолжительности рабочего дня (например, частично или полностью занятые, продолжительность отпусков);

- заработной плате служащих и рабочих (например, структура заработной платы, надбавки, оплата по тарифу и сверх него, дополнительная заработная плата);

- социальных услугах, которые предоставляются предприятием или государством.

Информация о кадрах, которую планируется получить, должна отвечать следующим требованиям:

- наглядность (информация должна быть предоставлена таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, можно использовать для этого графики, таблицы и так далее);

- простота (информация должна содержать только необходимые данные и быть в необходимом объеме);

- однозначность (информационные сведения должны быть ясными и логичными);

- сопоставимость (информацию необходимо приводить в сопоставимых единицах, относить к поддающимся сравнению объектам как внутри предприятия, так и вне его);

- преемственность (информация о кадрах, приводимая за разные периоды времени, должна иметь единую методику подсчетов и единые формы представления);

- актуальность (информация должна быть свежей, своевременной и оперативной). [27]

Долгосрочное кадровое планирование происходит на основе так называемого плана человеческих ресурсов, который предполагает попытку прогнозирования от трех до пяти лет вперед. Предприятию необходимо оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия вышеперечисленных факторов составляется план человеческих ресурсов, который и указывает, какое количество и каких именно сотрудников может потребоваться предприятию в будущем.

Перечислим следующие основные пункты, которые следует принять в расчет:

1) формирование группы кадрового планирования на предприятия, которая включает менеджеров, несущих ответственность за выполнение основных функций на предприятии;

2) задачи человеческих ресурсов в достижении целей предприятия с учетом реорганизации, изменений объема выпускаемой продукции или ассортимента, а также финансовых ограничений;

3) характеристика использования человеческих ресурсов, а именно: численность сотрудников различных категорий; оценка эффективности деятельности сотрудников и их потенциала; расчет текучести кадров по каждой категории сотрудников и анализ влияния низких или высоких показателей текучести кадров на эффективность деятельности предприятия в целом; объем выполненной сверхурочно работы; общий уровень оплаты труда по сравнению с уровнем оплаты на других предприятиях;

4) внешняя среда деятельности предприятия, а именно: положение с набором кадров; национальные соглашения относительно условий работы; демографические тенденции; политика государства в области образования, предоставления региональных субсидий, выхода на пенсию;

5) потенциальное предложение на рынке труда, а именно: последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными предприятиями; возможность привлечения к работе тех категорий сотрудников, которые не привлекаются в настоящее время (например, сотрудников, занятых неполный рабочий день). [30]

После того, как были рассмотрены и скоординированы все названные факторы, можно составлять план человеческих ресурсов, который подробно отражает, сколько именно сотрудников по количеству, квалификации, функциям, местам работы следует использовать на разных стадиях будущего периода. В плане может содержаться следующее:

- перечень должностей и рабочих мест, которые могут появиться или быть изменены, или упразднены;
- в какой степени возможна переподготовка или перестановка кадров;
- необходимые изменения на уровне руководителей среднего и высшего звена;
- потребность в профессиональном обучении;
- программы набора, а также сокращения избыточных кадров или увольнения по выслуге лет;
- возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач предприятия;
- меры, которые предусмотрены для улаживания разных проблем с кадрами в связи с избытком или дефицитом рабочей силы (например, ранний выход на пенсию и другие процедуры сокращения кадров). [27]

Как говорилось выше, кадровое планирование следует начинать с оценки потребности в персонале в количественном и качественном плане. Повторимся, что качественная потребность в персонале определяется уровнем квалификационных требований, которые предъявляются к сотрудникам. Она рассчитывается, исходя из профессионально-квалификационного деления работ, которые зафиксированы в производственно-технологической документации; требований к должностям и рабочим местам, которые закреплены в должностных инструкциях или описании рабочего места; штатного расписания предприятия и его подразделений; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Количественная потребность в персонале рассчитывается путем определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью работниками в запланированном временном периоде.

Следует рассмотреть некоторые методы расчета потребности в персонале.

Они различаются в зависимости от профессиональных категорий сотрудников. Задача определения количественной потребности в кадрах может быть сведена к выбору метода расчета численности сотрудников, к установлению исходных данных для расчета и к самому расчету необходимой численности сотрудников на определенный период времени. Принципиальных отличий в зарубежных и отечественных подходах к определению численности кадров нет. Количество сотрудников может быть определено дифференцированно по профессиональным видам работ, по их квалификационной сложности.

Общая потребность в кадрах определяется, как

$$P_{\text{общ}} = P_{\text{баз}} + P_{\text{доп}}, \quad (2)$$

где $P_{\text{баз}}$ – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;
 $P_{\text{доп}}$ – дополнительная потребность в кадрах.

$$P_{\text{баз}} = V_{\text{п}} / N_{\text{в}}, \quad (3)$$

где $P_{\text{баз}}$ – базовая потребность в кадрах;

$V_{\text{п}}$ – объем производства, то есть количество производимой продукции (работ, услуг);

$N_{\text{в}}$ – норма выработки на одного сотрудника.

Дополнительную потребность в кадрах можно определить, как разницу между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода. При ее расчете должно учитываться развитие предприятия, под которым понимается научно обоснованное определение прироста должностей, связанное с увеличением объема выпуска продукции (работ, услуг); частичная замена практических работников, замещающих вакансии специалистов (например, мастер, замещающий отсутствующего инженера); возмещение естественного выбывания сотрудников, связанных с увольнением, уходом на пенсию и рядом других факторов.

$$P_{\text{доп}} = P_{\text{общ/пл}} * K_{\text{в}}, \quad (4)$$

где $P_{\text{общ/пл}}$ – общая потребность в плановый период;

$K_{\text{в}}$ – коэффициент выбытия.

На практике коэффициент выбытия составляет от двух до четырех процентов общей численности кадров.

Более трудно определяется *общая потребность в специалистах и служащих*. Она зависит от трех факторов: это степень автоматизации и механизации труда; трудоемкость закрепленных функций; типовых штатных расписаний, которые приняты на предприятии. Общая потребность в специалистах определяется на срок до пяти лет и свыше пяти лет.

Потребность в специалистах на срок *до пяти лет* определяется по штатно-номенклатурному методу, в основе которого находятся три фактора: плановые показатели развития производства; типовые структуры и штаты; номенклатура должностей сотрудников, подлежащих замещению специалистами с средним специальным и высшем образованием.

Штатные расписания составляются в организации. Типовая номенклатура содержит наименование функции должностей, выполняемых работниками; структурного подразделения; должностей; количество штатных должностей; фонд оплаты труда руководителей, специалистов и служащих.

Потребность в специалистах на *долгосрочную* (то есть стратегическую) *перспективу* осуществляется при планировании на срок более трех лет. При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства, она определяется с помощью метода расчета коэффициента насыщенности.

$$K_{\text{н}} = N_{\text{с}} / 1000 \text{ работников организации}, \quad (5)$$

где $N_{\text{с}}$ – количество специалистов.

Также можно определить данный коэффициент отношением числа специалистов к объему производства, выраженному в денежном выражении. С учетом этого показателя, потребность в специалистах будет равна:

$$P_c = Ч_p * K_n, \quad (6)$$

где $Ч_p$ – среднесписочная численность работников предприятия,
 K_n – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Потребность в управленческих кадрах рассчитывается на основе нормативного метода. Здесь используется норматив (норма) управляемости – количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю. Данный норматив может колебаться в значительных пределах, в зависимости от типа организационной структуры, но наиболее оптимален от 5 до 7 подчиненных на одного руководителя.

Приведенные методы оценки потребности в персонале свойственны крупным производственным предприятиям государственного и негосударственного сектора экономики. На предприятиях малого и среднего бизнеса потребность в персонале определяется на краткосрочную перспективу, исходя из конкретных целей, стоящих перед ними. [38]

1.3 Источники формирования кадрового состава: подбор и отбор кадров предприятия

В настоящее время в современном менеджменте характерно возрастание внимания и интереса к значению человеческих ресурсов и возможности в полной мере реализовать профессиональный потенциал работника. Это обуславливается высоким уровнем разделения труда, существенным ростом удельной доли квалифицированного труда в производственной и непромышленной сферах, повышением роли каждого сотрудника в успешной работе организации. Вследствие этого, задача по разработке современных технологий и качественных инструментов для обеспечения эффективного и оперативного подбора кадров является одной из наиболее важных и значимых в работе служб по персоналу.

Деятельности большинства организаций в современных условиях требуется оперативный и целенаправленный процесс подбора персонала. При

этом должны учитываться как конкретные требования рабочего места и должностные обязанности, так и стратегические и тактические цели организации, возможности для профессионального развития сотрудника, его коммуникативные и другие качества, которые являются значимыми для профессиональной деятельности и успешной адаптации в условиях конкретной организации. [7]

Любая организация в тот или иной период своего существования начинает испытывать острую проблему в привлечении новых кадров или обновлении существующего штата сотрудников. Так как кандидатов на ту или иную должность очень много, появляется потребность в подборе персонала.

Что такое **подбор кадров**? Это набор определенных действий, которые направлены на привлечение потенциальных работников, обладающих необходимыми для достижения целей организации качествами. При этом организации необходимо четко определить в вакансии, какой работник ей нужен, охарактеризовать все профессиональные навыки, выбрать метод поиска кандидатов.

При подборе кадров можно выделить следующие этапы.

Первый этап – определение потребности организации в открытии вакансии. С этого начинается процесс подбора сотрудников.

Второй этап – разработка требований к кандидатам на должность. После того, как определилась потребность в подборе новых сотрудников, наступает этап разработки критериев подбора. Кандидаты должны соответствовать требованиям к компетенции и квалификационным требованиям. Для этого в организации разрабатывается так называемый «профиль должности», который включает в себя карту компетенций и квалификационную карту. Карта компетенций состоит из знаний, навыков, способностей, личных и деловых характеристик, необходимых работнику для эффективного выполнения работы. Квалификационная карта, в свою очередь, содержит требования к образовательно-квалификационному уровню, последипломному образованию, опыту работы, владению информационными

технологиями, знанию языков. Организация разрабатывает ее самостоятельно, конкретизируя требования к должности работника.

Третий этап – поиск и привлечение кандидатов на должность с использованием разных источников и методов. Чтобы процесс подбора кандидатов на должность был эффективным, необходимо привлечь достаточное количество претендентов. Перед тем, как принять новых работников, перед организацией возникает два вопроса. Во-первых, где нужно искать потенциальных сотрудников? Это так называемые источники подбора. Во-вторых, каким образом известить заявителей о наличии вакансий? Это так называемые методы подбора.

Вообще, выделяется всего два источника подбора кадров: *внутренний*, когда происходит поиск кандидата на должность внутри компании, и *внешний*, происходящий за счет ресурсов внешней среды. Люди, которые работают на предприятии – это и есть внутренние источники. [6]

Методы подбора кадров из *внутренних источников* различны.

Во-первых, это поиск внутри организации. Он не требует больших финансовых затрат, укрепляет авторитет руководителя в глазах сотрудников. Однако возможность выбора кандидата на должность ограничена числом сотрудников организации (среди них вообще может не оказаться подходящего кандидата).

Во-вторых, это внутренний конкурс. Рассылается информация об открывшейся вакансии во все подразделения организации, тем самым извещая сотрудников, которые в свою очередь могут либо сами претендовать на должность, либо же могут порекомендовать своих знакомых.

В-третьих, это подбор с помощью сотрудников. Организация может «обратиться» к своим сотрудникам с просьбой заняться неформальным поиском кандидатов на вакантную должность среди своих знакомых и родственников. Этот метод характеризуется низкими финансовыми затратами и высокой степенью совместимости кандидата и организации. Однако главным недостатком является неформальность, то есть сотрудники недостаточно

компетентны в области подбора кадров, не всегда объективны в оценивании близких им людей, а также не всегда владеют точной информацией о вакансии.

В-четвертых, это «самопроявившиеся» кандидаты. То есть это те люди, которые в процессе поиска работы сами рассылают свои резюме в организации. Организациям же, в свою очередь, нельзя отказываться от таких предложений, а необходимо создать базу данных этих людей, которая может пригодиться в дальнейшем. Она позволяет иметь «под рукой» готовый резерв кандидатов. Главным преимуществом внутреннего источника поиска кадров является возможность профессионального роста для сотрудников. [20]

Наиболее распространенным является *внешний источник* подбора персонала, потому что даже если при наличии возможности заполнить вакантную должность работником из собственной компании, открывается новая необходимость в замещении должности, которую занимал этот работник до перевода. К внешним источникам подбора кадров относятся: агентства по трудоустройству; учебные заведения; поставщики и клиенты; публикации в средствах массовой информации.

Стоит также отметить, что вышеперечисленные источники подбора кадров имеют как достоинства, так и недостатки.

К преимуществам привлечения кадров посредством использования внутренних источников можно отнести следующее: малые затраты на привлечение кадров; возникновение возможности для служебного роста у работника; знание организацией претендентов на должность; увеличение производительности труда; рост мотивации и степени удовлетворенности трудом. К недостаткам данного источника привлечения можно отнести ограниченную возможность выбора персонала; появление так называемого «панибратства» в решении деловых вопросов; дополнительные затраты на повышение квалификации работника, который занял вакантное место.

К преимуществам привлечения кадров посредством использования внешних источников можно отнести следующее: широкая возможность выбора кадров; посредством приема на работу покрывается количественная и

качественная потребность в персонале; новому работнику легче добиться признания в коллективе. К недостаткам данного источника привлечения можно отнести высокие затраты на привлечение кадров; длительный период процесса адаптации; малое знание сотрудником организации; малая возможность карьерного роста у сотрудников организации. [7]

Организации следует использовать и внутренние, и внешние источники подбора кадров. Окончательное же решение о найме персонала из первого или второго источника зависит от социальной и экономической эффективности потенциального работника. Реализуемая альтернатива в первую очередь должна способствовать тому, чтобы были отобраны максимально подходящие организации работники из числа кандидатов; издержки при подборе кадров были незначительными; интересы работников организации не должны быть ущемлены; психологический климат в коллективе не должен пострадать.

К методам подбора кадров можно отнести рекрутинг, хедхантинг, эксклюзивный или прямой поиск, а также прелиминаринг. [2]

Четвертый этап – первичный отбор. На данном этапе, когда уже сформирован резерв претендентов, происходит их первоначальный выбор и отсеивание неподходящих по каким-либо параметрам кандидатур. Организация анализирует имеющиеся у нее резюме и анкеты соискателей и, в случае необходимости, проводит краткие телефонные собеседования.

Пятый этап – окончательный отбор. На данном этапе кандидаты, которые прошли первичный отбор, приглашаются организацией на личную встречу, чтобы уточнить их профессиональные навыки с помощью различных инструментов (например, тестов, личного собеседования).

Шестой этап – принятие решения о приеме сотрудника на должность. После проведения всех вышеперечисленных этапов, директору организации или руководителю отдела предоставляется вся результирующая информация о кандидате. Он и принимает окончательное решение.

Седьмой этап – предложение о выходе на работу. Если соискатель соответствует всем требованиям должности и его утвердили, то ему предлагается оформление на данную работу. [20]

Вышеперечисленные этапы являются основными, но в разных организациях они могут видоизменяться.

Для того чтобы подбор кадров в организации был успешным, необходимо, прежде всего, предъявлять адекватные требования к кандидатам.

Далее, стоит подробнее остановиться на методах, которые используются при подборе кадров. Любые компании постоянно испытывают потребность в подборе новых сотрудников. То, какими методами будет осуществлен этот подбор, зависит от ряда причин, начиная с общего числа персонала и его текучести и заканчивая профессионализмом работника по подбору кадров.

Сам же подбор персонала представляет собой систему целенаправленных действий для привлечения кандидатов на работу, которые должны обладать качествами, необходимыми для достижения целей, которые ставит перед собой организация. То есть, это поиск, оценка и наем тех индивидов, которые умеют и желают работать, и плюс ко всему обладают нужными компетенциями и разделяют ценности компании. [2]

Для каждой организации необходимо выбрать именно те методы, которые могут быть применимы в ее условиях. Вообще, методы можно отнести к двум группам подбора. Это *пассивный* подбор и *активный* подбор.

Пассивный поиск осуществляется посредством электронного метода, который представляет собой размещение объявления о вакансии на сайте самой компании. Они могут содержать в себе следующие сведения: характеристика должности, требования к соискателю, систему оплаты, льготы и стимулы, особенности процесса отбора (необходимые документы и сроки их подачи), адрес и контактные телефоны. Нужно отметить, что современный пассивный поиск не стоит на месте. Он постепенно вбирает в себя инструменты маркетинга и PR. Для того, чтобы был поток кандидатов, развивают бренд работодателя. То есть рассказывают о преимуществе работы в компании и о

лучших ее сотрудников, создают специальные сайты для кандидатов, размещают в сети видео с руководителями направлений или топ-менеджерами.

Что касается *активного подбора*, то на нем остановимся подробнее далее.

Первый метод – это *рекрутинг*. Под ним понимается поиск и подбор кадров среднего и низшего звена. Обычно проводится среди активных кандидатов, которые уже находятся в поиске работы. Данный метод осуществляется путем поиска по существующей базе кандидатов или по отклику на объявлениях в средствах массовой информации. Что касается источников рекрутинга, то их существует много и не стоит ограничиваться каким-либо одним. К ним можно отнести, например, прием на работу бывших сотрудников, поиск по рекомендациям и разработка реферальной программы, которая поможет снизить издержки на поиск, привлечение к работе пенсионеров, перевод временных сотрудников в штат, поиск в социальных и профессиональных клубах, использование социальных сетей, размещение интернет-рекламы. [17]

Второй метод – это *head hunting* (хедхантинг). Это разновидность прямого поиска, при котором происходит «переманивание» конкретного сотрудника из одной компании в другую. Эта процедура является ответственной, длительной (средний срок до полугода) и дорогостоящей. Данный метод используется, как правило, при поиске руководителей высшего звена, редких и ключевых сотрудников (по специальности и высокому уровню профессионализма).

Хедхантинг происходит двумя путями: организация заказывает кадровому агентству конкретного человека, которого она хочет переманить к себе, либо же, в ходе поиска, так называемый рекрутер выходит на определенные компании, где работают подходящие кандидаты для клиента, устанавливает с ними контакт и узнает, на каких условиях они согласны сменить место работы, и после этого следует выбор одного кандидата и представление его клиенту.

Хедхантинг не ограничивается только процедурой переманивания нужного кандидата. Это сложный процесс, который включает в себя следующие этапы: анализ потребностей организации в персонале; комплексное исследование рынка и отбор нужных специалистов; подготовка собеседования и непосредственный контакт с потенциальным специалистом; заключение контракта и гарантийное сопровождение выбранного специалиста.

Данный метод является дорогостоящим. В мировой практике стоимость услуги за поиск и переманивание специалиста составляет около 30 процентов от годового дохода принятого на работу кандидата. В России же эта цифра варьируется от 20 до 35 процентов и такого рода поиском занимается, например, компания Cornerstone, хедхантинговая компания EVOLUTION. [37]

Третий метод – это *exclusive search* (эксклюзивный поиск/прямой поиск). Под ним понимается прямой поиск и подбор кадров высшего звена или редких специалистов. Он используется, как правило, для привлечения работников, которые оказывают ключевое воздействие на организацию – генеральные директора, независимые директора, директора функциональных направлений.

При использовании данного метода вероятность нахождения нужного кандидата составляет почти 100 процентов. Это достигается путем соблюдения следующих основных принципов: изучение реальных возможностей компании или принцип обоснованности заказа; точное описание требуемой должности; анализ основных руководителей организации-заказчика; участие заказчика в основных моментах работы над заказом; планирование работы над заказом и его поэтапный контроль; анализ конкурентов заказчика и возможных кандидатов; применение методов активного поиска; детальное изучение карьеры и достижений кандидатов; сбор рекомендаций о кандидате; командная работа (аналитик, рекрутер, ассистент и так далее); подготовка заказчика к встрече с кандидатом; подготовка кандидата к встрече с заказчиком и переходу на новую работу. [3]

Четвертый метод – *preliminaring (прелиминаринг)*. Под ним понимается привлечение к работе молодых перспективных специалистов (выпускников вузов и студентов) посредством стажировки и производственной практики, которые в будущем станут залогом успеха организации. Это ключевой метод омоложения штата. Однако, если рассматривать этот метод с точки зрения организации управления персоналом в компании, то он является трудоемким. Так как организация «получает» новичка, которого нужно контролировать и обучать, а не готового специалиста, у которого имеются определенные навыки и опыт. Но если в компании грамотно выстроена система адаптации и обучения персонала, то прелиминаринг является отличным способом найти лояльных молодых сотрудников, которые обновят коллектив.

Данный метод набирает обороты на российском рынке, в то время как в Европе он давно представляет собой отдельную задачу менеджеров по персоналу и закрепился в основном списке услуг рекрутинговых агентств.

Применение прелиминаринга позволяет организациям привлекать в свой штат перспективных выпускников учебных заведений, успешно адаптировать их под свои нормы, стандарты работы и психологический климат, тем самым обеспечивая себе успешность в будущем.

Вариации сотрудничества при прелиминаринге предполагают применение технологий, таких как: презентация организации (знакомство выпускников и студентов с самой организацией, ее родом деятельности, политикой, перспективами развития, местом на рынке); рекрутинг молодых специалистов (то есть поиск и отбор «необходимых» студентов для прохождения практики или работы в организации); проведение совместных мероприятий с ВУЗами для непосредственного общения студентов и работодателей (например, ярмарка вакансий или дни карьеры); проведение конкурсов среди студентов. Наличие налаженных контактов с высшими учебными заведениями и их службами по содействию с трудоустройством позволяет гарантировать привлечение в организацию лучших выпускников и студентов ей подходящих. [16]

Применение данного метода в организации предлагается осуществлять следующим образом. Первое – по заданию руководителя проводится презентация с целью ознакомления выпускников и студентов с организацией. Далее подготавливаются документы для заключения договоров по прохождению стажировки или практики. Второе – непосредственное привлечение молодых специалистов на работу в организацию.

Для того чтобы повысить эффективность подбора персонала, рекомендуется ввести следующую процедуру: студент, который проходит практику в организации, заполняет анкету, предоставляет резюме и проходит тестирование. После этого (по окончании практики), он ставится в кадровый резерв организации и, если возникнет потребность в подборе сотрудника, приглашается на работу. Но нужно учитывать успешность в его работе в ходе прохождения практики и умение обучаться. При возникновении необходимости в новом сотруднике, «резервисты по прелиминарингу» проходят дополнительное собеседование и приглашаются на работу. Эта процедура помогает привлекать молодых специалистов, по которым сокращается период обучения и адаптации.

Процесс подбора кадров с применением метода прелиминаринг состоит из 7 этапов: первый этап – первичное знакомство и собеседование с кандидатами; второй этап – сбор и обработка информации о кандидатах; третий этап – оценка качеств и составление «портрета» работника; четвертый этап – сравнение реальных качеств кандидатов с требованиями должности; пятый этап – сравнение потенциальных кандидатов и выбор наилучшего; шестой этап – назначение и утверждение кандидата на должность, а также подписание трудового договора; седьмой этап – проверка адаптации и работы в учебный период.

Насколько эффективными бы не были процессы по подбору персонала, новые кадры не могут сразу же познакомиться с корпоративной культурой организации и работать в соответствии с ней. Поэтому необходимо помогать новым сотрудникам адаптироваться к культуре компании. А применение

прелиминаринга даст возможность к быстрой адаптации к корпоративной культуре нового сотрудника, так как он уже проходил практику в данной организации и знаком с ее внутренней средой. Эффективность же применения прелиминаринга в организации состоит в сокращении издержек на поиск и адаптацию сотрудников. [32]

Пятый метод – *скрининг*. Этот метод подразумевает под собой быстрый отбор потенциальных сотрудников по формальным признакам (пол, возраст, образование, опыт работы). Личностные качества и психологические особенности не исследуются. Проведение данного метода в среднем составляет от одного до десяти дней. Он применяется обычно при подборе секретарей, менеджеров по продажам, водителей. Скрининг основывается на следующих составляющих: анализируется рынок вакансий, заявка работодателя и соотношение требований, которые предъявляются к потенциальному сотруднику и условия труда. Затем идет поиск соискателей работы и производится их первичный отбор. Далее анализируются полученные от претендентов на вакансию резюме и проводятся телефонные собеседования (в ходе них определяется степень соответствия требованиям работодателя). И после проведенного первичного отбора работодатель получает пакет «подходящих» резюме. После чего он сам выберет для себя подходящих кандидатов. Преимущество данного метода заключается в его сравнительно небольшой стоимости. [2]

Каждый из данных методов хорош по-своему и в свое время. При выборе метода подбора кадров необходимо исходить из положения дел в организации, срочности вакансии, ситуации на рынке трудовых ресурсов.

Вообще, работа любого предприятия неразрывно связана с потребностью комплектования штата сотрудников. **Отбор** новых кадров не только обеспечивает режим хорошего функционирования предприятия, но и закладывает фундамент его успеха в будущем. От того, насколько эффективно производится работа по отбору кадров, зависит в значительной степени качество человеческих ресурсов, их вклад в достижении целей предприятия и

реализации его стратегии и, конечно же, качество предоставляемых услуг или производимой продукции.

Что же такое отбор кадров? Это одна из составных частей подбора кадров. Он представляет собой процесс выявления наиболее подходящих кандидатов из большого количества соискателей, претендующих на определенную должность. Суть отбора заключается в том, что, исходя из заранее заданных требований, ищут подходящих кандидатов на конкурсную должность. Процесс отбора состоит из нескольких этапов. Это: анализ резюме и выбор наиболее подходящих кандидатов; приглашение на собеседование (или проведение других методов отбора); проверка данных, полученных о соискателе; принятие решение о найме или отказе. После этого можно говорить о том, что кандидат принят на работу. [22]

Так как методы при отборе могут использоваться разные, поэтому стоит их рассмотреть более подробно.

На сегодняшний день существуют *традиционные* и *нетрадиционные* виды методов отбора персонала. К первым следует отнести собеседование, резюме, анкетирование, тестирование, центры оценки. Данные методы помогают получить необходимую информацию о кандидате и узнать его черты характера. Как правило, работодатель еще до начала работы может определить, подойдет ли человек на должность или нет. Теперь остановимся на каждом подробнее.

Резюме – это небольшой рассказ о себе. Как правило, оно подается до личной встречи работодателя и соискателя. Резюме должно содержать максимально краткую и достоверную информацию. Изучив резюме, работодатель принимает решение, приглашать потенциального работника на встречу в дальнейшем или же нет. Как правило, на сайтах компаний есть образцы написания резюме, которые можно и нужно брать за основу.

Собеседование. Именно при помощи него сегодня осуществляется подбор и отбор персонала. Это можно объяснить тем, что за довольно короткий отрезок времени работодатель может получить достаточно полное

представление о соискателе. Как правило, собеседование проходит в виде разговора. То есть работодатель лично задает вопросы кандидату, которые касаются личных качеств, интересов, профессионализма, хобби. Выделяют следующие виды собеседований: формальные (беседа проходит в формате «вопрос-ответ», в этом случае все вопросы готовятся заранее); слабоформальные (когда работодатель готовит список основных вопросов, касающихся личности кандидата и его достижений на предыдущих должностях, а дополнительные вопросы могут появиться в ходе беседы); неформальные (вопросы заранее не готовятся, есть только примерные темы для беседы). [40]

Анкетирование. Нужно сразу же отметить, что данный метод отбора требует не только временных затрат, но и финансовых. Ведь для начала, необходимо его организовать, а потом проанализировать полученные данные и сделать выводы. Чаще применяют простое анкетирование, где нужно указать ФИО, адрес, возраст, образование и прочее. Но могут использоваться и более сложные анкеты, которые предполагают выявление уровня эффективности кандидата на предполагаемой должности.

Центр оценок (assessment center), как метод отбора персонала, используется редко. Он представляет собой своеобразную тренинг-игру, в которой потенциального работника помещают в максимально приближенные к рабочим условия. В ходе игры кандидат должен выказать свое мнение к происходящему или сделать анализ какого-либо смоделированного события. Этот метод поможет определить способности человека выступать перед аудиторией и публично высказывать мнение о происходящем. Также он позволяет выявить соответствие требованиям профессии.

Тестирование как метод отбора кадров стал использоваться не так давно. Он позволяет получить достоверные данные о профессиональных качествах потенциального сотрудника и о его способностях выполнять определенную работу. Среди многообразия видов тестов, можно выделить следующие: на выполнение определенной работы (кандидат делает

аналогичную работу, на которую собственно, он и отбирается); письменные (выявляют общий уровень умственного развития кандидата и способностей); на определение уровня интеллекта; детектор лжи. Эффективность отбора кадров при использовании тестирования во многом зависит от выбора вида теста и от правильной интерпретации его результатов.

Стоит также отметить, что существуют и *нетрадиционные методы отбора*. В большинстве случаев кандидат даже не представляет, что его может ожидать на собеседовании. К этим методам можно отнести *brainteaser-интервью*; *физиогномику*; *шоковое интервью*. [22]

Brainteaser-интервью дословно можно перевести как «интервью, щекочущее мозг». Данный метод «любят» российские представительства западных компаний. Его суть в следующем: кандидатам нужно решить логическую задачку или предоставить ответ на замысловатый вопрос. Метод используют, когда хотят проверить аналитическое мышление и творческие способности кандидата. Целевой аудиторией для использования *brainteaser-интервью* будут являться «креативщики» и работники умственного труда, среди которых аудиторы, менеджеры по рекламе, программисты. Наиболее популярным данный метод стал благодаря компании Microsoft. Ее руководители не только являются приверженцами данного метода, но и авторами многих используемых вопросов. [21]

Физиогномика, как метод отбора, используется в качестве вспомогательного. Его суть – изучение черт лица и мимики потенциального кандидата. На основании полученных данных делаются выводы о типе личности, способности к анализу и творческие способности. В России первым этот метод стал применять В. Малешин, опыт работы которого по данному методу составляет около двадцати лет. [8]

Шоковое интервью применяется для определения стрессоустойчивости кандидата. Для этого, его «помещают» в стрессовые условия и наблюдают за реакцией. Например, оно может проходить следующим образом: специалист, который проводит собеседование, опаздывает

на полчаса или больше; игнорирование или принижение достижений и заслуг кандидата; мнимая потеря резюме; целенаправленное создание неудобств, например, яркий свет в глаза, подпиленная ножка стула; задавание каверзных или неприличных вопросов; быстрый темп вопросов или повышенный тон; неожиданные действия сотрудника, проводящего собеседование, например, бросание канцелярских предметов в кандидата. [19]

Как и в случае подбора, успех отбора зависит в первую очередь от компетентности сотрудника, выполняющего его и выбора методов, с помощью которых непосредственно и будет проводиться отбор кандидатов.

2 Национальные особенности формирования кадрового состава

2.1 США: подбор, отбор и адаптация

В крупных компаниях в США очень развита система филиалов, поэтому переезды не являются проблемой для большинства американцев. Всё это повышает ротацию в компаниях, а относительно слабые позиции профсоюзов и традиции переманивания работников, хедхантинга, делает этот процесс практически перманентным в масштабах страны. В США, конечно, тоже имеется традиционный институт собственных воспитанников, но в большинстве случаев для работодателя не имеет решающего значения факт, что сотрудник уже работает в компании – вместо него предлагаемое место может занять сторонний соискатель. В этих условиях профессиональный подбор персонала очень и очень востребован и составляет примерно 30 процентов мирового рынка. Однако, это не значит, что на рынке труда США царят циничные меркантильные взгляды. Среднему американцу очень важны образ полноценной семьи и работы, личные достижения и собственный авторитет в глазах окружающих. Поэтому подбор персонала, как и процесс дальнейшей жизни в компании, в значительной степени строится на психологии – необычные тесты на собеседованиях и институт корпоративной культуры распространились по миру именно из Соединённых Штатов Америки. [9]

Прежде всего, необходимо отметить, что в общей основе системы управления персоналом в США лежит принцип индивидуализма. В американском обществе в процессе управления наиболее выделяются яркие личности, способные направить деятельность организации в лучшее русло.

Также система кадрового менеджмента в американских компаниях отличается высокой степенью централизованности. Обычно ей занимается высшее руководство компаний. Поэтому кадровые службы организаций отстаивают только интересы компании, а не своих сотрудников. Последние защищают свои интересы через профессиональные союзы, существующие на каждом предприятии. В целом, это и есть основное отличие работы с

человеческими ресурсами в США, в остальном функции отделов кадров традиционны: набор и отбор рабочей силы, контроль за соблюдением условий договоров.

Что касается набора кадров в компании, то США занимают первое место по затратам на эту статью. Что интересно, затраты на набор новых квалифицированных рабочих и менеджеров могут составлять 30-40 тысяч долларов на человека. Основная их часть оплачивается за счет фондов развития компании, а остальная часть выделяется непосредственно на цели набора кадров. Например, затраты на прием на работу квалифицированного менеджера составляют от 30 до 40 процентов от его будущей годовой зарплаты. Затраты на набор в американских странах включают в себя стоимость публикации компанией объявлений, транспортные расходы так называемых «вербовщиков» и кандидатов, оплата услуг кадровых агентств, а также заработная плата менеджеров, занимающихся приемом людей на работу.

Есть 2 пути набора кадров: внутренний и внешний. Конечно, внешний набор является более долгим и дорогим для любой компании. Положительной стороной такого дорогостоящего набора является то, что в компании после проведенных поисков появляются новые люди нередко с оригинальными идеями. Отрицательная сторона проявляется в том, что новому работнику требуется длительный период адаптации, в которой он может проявить себя не с лучшей стороны. Поэтому считается, что внутренний набор является наиболее дешевым для предприятия, а также повышает заинтересованность сотрудников в успехе предприятия, их мотивацию и усиливает связь личных интересов сотрудников с интересами и целями предприятия. Есть и отрицательная сторона у внутреннего набора: он может привести к зависти сотрудников более удачливым коллегам, угрозе осложнения социально-психологического климата в компании.

В США, как и, в принципе, везде, основными методами внутреннего набора кадров являются рассылка внутри организации сведений об имеющихся

вакантных местах, рекомендации сотрудников о приеме на работу друзей или знакомых.

Общими для большинства компаний критериями по набору кадров являются образование, умение работать в коллективе, практический опыт работы, психологическая совместимость. Руководящие кадры в большинстве компаний назначаются. Стоит отметить, что особое внимание уделяется обеспечению предприятия квалифицированными рабочими кадрами в том числе: наладчиками, инструментальщиками, ремонтным персоналом. В компаниях есть нехватка персонала нижнего звена, например, мастеров. Эта нехватка обусловлена недостаточным уровнем морального и материального стимулирования, нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мастера, высоким уровнем требований к должностям нижнего звена в области техники и человеческого фактора.

Существуют эффективные способы набора кадров и из внешних источников. Практика большинства американских компаний показывает, что самыми распространенными и эффективными источниками являются «справочники-списки» ищущих работу с подробным описанием профессиональных и деловых качеств работников, а также лица, которые обращались в данную компанию в поисках работы. Все без исключения компании пытаются сформировать у кандидатов на вакантные должности положительный образ своей фирмы, потому что это способствует формированию у претендентов правильных ожиданий о будущей работе, снижает текучесть кадров.

Поиском и наймом сотрудников персонала из внешних источников в США занимается более 16 тысяч различных фирм. Большинство таких компаний получают от компаний, к ним обратившихся, треть годовой зарплаты за каждого кандидата. При этом кадровые предприятия работают в Америке на таком уровне, что даже уже имеющим какую-либо работу, и уволившихся с нее, они предлагают другую на новом месте за более высокую зарплату и в лучших условиях.

По результатам исследований, в США популярными источниками найма сотрудников на работу являются:

- 1) рекомендации родственников и друзей – 25 процентов;
- 2) деятельность кадровых служб и агентств – 22 процента;
- 3) интернет, СМИ, объявления – 20 процентов;
- 4) внутренние источники компании – 14 процентов;
- 5) написание заявлений, заполнение анкет, обращения о приеме на работу – 8 процентов;
- 6) инициативные звонки по телефону в компании – 8 процентов;
- 7) другие – 3 процента.

Большинство компаний в США используют традиционные принципы и методы отбора персонала, причем основное внимание уделяется специализированным знаниям и профессиональным навыкам кандидатов на вакантную должность. Наиболее популярные в использовании компаниями критерии по подбору персонала – образование, практический опыт работы, умение работать в коллективе, для выявления которых американские фирмы часто проводят тестирования.

Что интересно, на отбор менеджера высшего уровня затрачивается около 33 тысяч долларов, на менеджера среднего звена – около 9 тысяч долларов, на бухгалтера – около 10 тысяч долларов, инженера – приблизительно 9 тысяч долларов, секретаря – 2,5 тысячи долларов.

В многочисленных американских компаниях кадровые службы (агентства) начинают работу с молодыми специалистами, пока они еще учатся в университетах. На этом этапе выявляются молодые люди, имеющие хороший багаж знаний и проявляющие интерес и определенные способности, которые могут быть эффективно использованы в дальнейшем развитии фирмы. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты или руководители заинтересованных в них предприятий. Там студентам прививается чувство «патриотизма» в отношении того предприятия, которое намеревается предоставить им в дальнейшем работу. Их так же приглашают на различные

корпоративные мероприятия. Во время каникул они могут работать на предприятии на различных должностях. После завершения учебы в университете за каждым молодым специалистом, который приглашен на работу в конкретное предприятие, закрепляется так называемый «крестный отец» – это что-то вроде наставника, но у него больше полномочий. «Крестный отец» – это просто менеджер среднего звена управления. За свою кураторскую работу он поощряется премией, но также он несет персональную ответственность за подопечного.

Для работников, найденных из других источников, отдел кадров подготавливает для рассмотрения руководством список кандидатов на открытую вакансию, которые подходят по своей квалификации и другим параметрам. Кандидаты, включенные в этот список, как правило проходят через серию интервью со своими будущими руководителями, коллегами и, при необходимости, с подчиненными (если предусматривает должность). Потом результаты интервью обобщаются, анализируются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор является прерогативой непосредственного руководителя.

Стоит отметить, что компании США ориентированы, в основном, на узкую специализацию менеджеров, инженеров и ученых. Специалисты в Америке зачастую профессиональны в узкой области знаний, и потому продвижение их по карьерной лестнице происходит только по вертикали, сотрудник делает карьеру в конкретной области. Исходя из этого, в компаниях наблюдается высокая текучесть управленческих кадров, их переход из одной организации в другую. [9]

Интересен тот факт, что в Америке сформировалась так называемая концепция степени риска, которая все население страны классифицирует по группам. Их всего три: пониженного риска, допустимого риска и высокого риска. К первой группе подбора персонала относят высоко порядочных людей, заботящихся о своем достоинстве и чести. Скорее всего, данные люди не пойдут на то, чтобы скомпрометировать себя (они составляют около 12

процентов). Ко второй группе подбора персонала относят людей, которые вполне могут отказаться от своих принципов в определенной ситуации. Их поведение похоже на поведение людей первой группы и на правонарушения не пойдут в случае высокой степени контроля и большого риска (они составляют около 60 или 70 процентов). Ну и к третьей группе подбора персонала относят людей безнравственных, преступников (они составляют около 13 процентов населения).

Поэтому, американские кадровые службы не экономят на затратах на подбор персонала и досконально изучают подробности жизни соискателей. Денежные средства, которые затрачиваются на подбор кадров, идут на сбор информации о потенциальных сотрудниках с предыдущих мест работы, на проведение тестирований и собеседований со специалистами, а также запрашиваются характеристики из высших учебных заведений и школ. Что касается последних, то они поступают на предприятие в виде снятых копий с документов, оставленных в архиве после окончания учебы. А вот характеристики с работы получают специфически. Представители кадровой службы предприятия выезжают на предыдущие места работы кандидата, которого хотят взять на работу. Случайно отобрав респондентов – работников, которые знают либо знали данного человека (кандидата), представитель заинтересованного предприятия опрашивает их и далее готовит характеристику. Практика показывает, что при таком способе подбора кадров процент ошибки составляет не более пяти.

Стоит отметить, что в крупнейших предприятиях и корпорациях США более 30 процентов специалистов-кадровиков имеют дипломы магистров и докторов наук. [26]

Интересным будет описать процесс подбора кадров со слов президента одной из американских фирм. По его словам, молодые люди в их фирму идут более охотнее, чем в другие, несмотря на то, что оплата у них ниже, по сравнению с другими. Это связано с тем, что фирма открывает перспективы и гарантирует служебное продвижение. Принятые на работу молодые

специалисты проходят испытания на предприятиях этой фирмы от шести месяцев до одного года. Они зачисляются на определенную должность для начисления заработной платы, но каждый месяц их перемещают на разные должности, то есть месяц работы в отделе маркетинга, месяц работы мастером в цехе, месяц работы в отделе рекламы и так далее. За каждым таким молодым специалистом закрепляется куратор – это один из менеджеров высшего руководства, который по итогам работы выставляет оценку в специально заведенный дневник. Молодые специалисты, которые на всех этапах проверки в процессе испытаний получили положительные оценки попадают в «резерв на выдвижение».

Кадровая служба фирмы для такого резерва разрабатывает планы развития на три – пять лет вперед. Данные планы подразумевают под собой перемещение кадров, как по горизонтали, так и по вертикали. Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации, планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска, болезни и так далее.

Так же, в фирме есть возрастной ценз, при достижении которого все сотрудники покидают свои посты. Он дает возможность кадровой службе за два – три года начать подготавливать замену. Такой сотрудник для замены из резерва принимает дела от увольняющегося и уже находится в курсе «всего». Иногда, коллектив даже и не замечает перемены, так как эстафета руководства подхвачена безболезненно и ловко. А тех из сотрудников, кто достиг возрастного ценза, но сохранил свой научный, производственный потенциал, фирма оставляет на работе, но уже в другой должности. Как правило, такие люди работают в соответствии со свободным графиком, с меньшей заработной платой и при этом, получая пенсию.

Так же стоит отметить, что в процессе подбора кадров при проверке кандидатов на вакансию очень хорош «детектор лжи» – полиграф. Многие предприятия в Америке имеют в штате сотрудников профессиональных

операторов полиграфа, которые обеспечивают реализацию подбора кадров и безопасность предприятия.

Те предприятия, у которых имеется полиграф, убедились в уменьшении числа внутрифирменных краж и значительном сокращении средств и времени на расследования. С помощью полиграфа выявляется до 95 процентов случаев скрытия факта судимости при подборе кадров.

Агентством по национальной безопасности Америки были опубликованы результаты обследования двадцати тысяч кандидатов на разные должности, которые связаны с секретными документами. В результате этого обследования было выявлено, что 7,7 процентов кандидатов привели в анкетах при подборе кадров фальсифицированные данные. Они скрывали судимости и аресты за преступления уголовного характера, причины увольнений, предоставление фальшивых документов об образовании.

Детектор лжи позволяет выяснить при подборе кадров, не занимался ли соискатель мошенничеством и кражами на предыдущих работах, отсутствуют ли у него связи с преступниками и так далее.

На практике у операторов «детектора лжи» было немало случаев, когда при подборе кадров после предложения соискателям пройти проверку на полиграфе, они соглашались, но потом этих людей не видели. [26]

2.2 Япония: подбор, отбор и адаптация

Япония славится своей сдержанностью и уважением к традициям, что не могло не сказаться и на таком пункте деятельности как подбор персонала. Кроме того, ввиду практически стопроцентно мононационального состава населения страны, международная этика здесь значительно уступает по значимости местным устоям. В Японии очень популярно так называемое «пожизненное трудоустройство» – система найма, при которой сотрудник практически всю свою жизнь работает на одном предприятии, постоянно продвигаясь по служебной лестнице. Увольнение из компании является очень

суровым наказанием, а переход в другую компанию часто воспринимается чуть ли не как посягательство на национальные традиции. В таких условиях профессиональный подбор персонала не столь распространен – в основном компании рассчитывают на собственных воспитанников. Учитывая высокий уровень и четкость направлений в образовании, рынок трудоустройства Японии работает как отлаженная система, фактически в автоматическом режиме. [9]

Зарекомендовавшая себя как эффективная, система менеджмента в Японии складывается из многих слагаемых, но главное из них – это человеческие отношения на производстве. Японский вариант современного менеджмента обретает «человеческое лицо», с ведущей философией «мы все одна семья».

В Японии, как и в других странах, существует своя специфика в управлении человеческими ресурсами, которая имеет некоторые особенности, в том числе наем персонала на длительный или даже пожизненный срок, повышение заработной платы в соответствии с выслугой лет (чем больше человек работает в данной организации, тем выше его заработная плата и должность), повальное участие работников в профсоюзах фирмы, приоритет коллективного начала перед индивидуальным. Интересно, что перешедший в другую компанию сотрудник лишается трудового стажа и начинает свою карьеру сначала.

Благодаря системе пожизненного найма обеспечивается гарантированная занятость, которая распространена у работников до достижения ими 60-летнего возраста (около 30 процентов японских работников крупных предприятий). По мнению многих социологов и экономистов, именно эта гарантированная занятость – основа огромного успеха японских компаний в области увеличения показателей производительности труда, уменьшения издержек, повышения качества продукции, преобладающего лояльного отношения сотрудников к компании, в которой они работают.

Подбор кадров в японских компаниях начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел

кадров оказывает помощь руководителю подразделения, где была открыта и утверждена вакансия, подобрать подходящие кандидатуры работников. Подготавливается список кандидатов (обычно короткий), которые подходят по квалификации и другим параметрам к должности. Практически во всех фирмах Японии обязательно включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы, то есть преобладает внутренний набор, потому что преследуются цели найти человека, уже хорошо знакомого со спецификой производства, знающего все его детали и тонкости, причем воспитавшего в себе преданность фирме и имеющего стаж работы. Внешний же набор кандидатов осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные агентства по найму. Имеет место практика найма по рекомендации, в этом случае за нового работника один из сотрудников фирмы должен поручиться и нести за него ответственность. Статистика показывает, что число занятых в компаниях по рекомендации составляет немногим меньше 45 процентов. Имеет место практика найма, связанная с выпускниками высших и средних учебных заведений. В Японии учебный год заканчивается в марте, а многие фирмы набирают будущих выпускников еще в течение последнего семестра, так что еще до завершения учебы они уже знают, где предстоит работать. Выпускники приходят на предприятие в апреле. Принимают их в торжественной обстановке, однако только на испытательный срок. В течение года они проходят подготовку в одном из подразделений фирмы под руководством опытного менеджера. К ним предъявляются довольно высокие требования. Те, кто справился и показал себя достойно, принимаются на постоянную работу.

При отборе работников уделяют больше внимания личностному потенциалу и качеству образования, а не специальным знаниям, навыкам и практическому опыту, необходимых для немедленного вхождения в должность, потому что в большей части случаев кандидатов зачисляют на рядовые должности. [10]

Интересен тот факт, что на подбор одного кандидата в Японии затрачивается около 48 человеко-часов.

Наиболее распространенными методами при оценке персонала в японских корпорациях являются следующие. Первое – это изучение биографии соискателя, где главными аспектами анализа выступают характер образования; семейные отношения; физическое развитие; основные интересы и потребности; общительность; особенности интеллекта.

Второе – это данные личных дел, которые представляют собой своеобразное досье, куда заносятся анкетные данные и сведения, которые получают на основании ежегодных оценок. По данным личного дела можно проследить ход развития личности сотрудника, на основе чего делаются выводы о его перспективности.

Третье – это экспертные оценки с целью установления способностей и личностных качеств кандидата. Их проводят на основе обработки специальных анкет, которые заполняются на оцениваемого вышестоящим руководством, подчиненными и самим оцениваемым (трехсторонняя оценка). Обычно анкеты содержат такие данные, как способности (то есть выявляются профессиональные качества); опыт работы (то есть соответствие или же несоответствие занимаемой должности, качество профессиональной деятельности, план должностного продвижения); развитие (для оценки черт характера и их совершенствования).

Четвертое – это выполнение письменных заданий, например, разработка проекта, подготовка делового письма или составление доклада и так далее.

Пятое – это устные экзамены, проходящие, как правило, в форме интервью, собеседований, групповых дискуссий. Обычно, их темами служат производственные проблемы, которые типичны для определенной должности, которую занимает кандидат. [18]

Далее, пару слов стоит сказать об адаптации кадров и о том, почему так важна именно комплексная адаптация. Зарубежный опыт на примере Японии, где компании стараются привлечь новых сотрудников еще в период их обучения в школе, в этом смысле наиболее показателен. Дело в том, что значительная часть молодежи в этой стране выходит на рынок труда, вовсе не

обладая какой-либо квалификацией, но это абсолютно не смущает руководителей японских фирм. Привлекая персонал буквально «со школьной скамьи», работодатели применяют комплексные системы адаптации, позволяющие получить лояльных и преданных компании работников. За каждым молодым специалистом закрепляется наставник с широкими полномочиями, с участием которого решаются все рабочие вопросы. Именно с этого в большинстве стран, в том числе и в России, начинается адаптация персонала. Опыт Японии отличается лишь тем, что здесь наставничество часто длится не один год — как правило, до достижения младшим сотрудником возраста 30-35 лет. Но дальше — сплошные различия. Японские работодатели не ограничиваются наставничеством: параллельно новичок участвует в программах подготовки, призванных развить мощный корпоративный дух, и учится с первых дней на работе обсуждать проблемы и задачи своего отдела. Компания предоставляет молодым специалистам максимум полезной информации: о структуре производства; о направлениях деятельности бизнеса, который она ведет; обеспечивает их общежитиями; знакомит с объемным пакетом документов, регламентирующих внутрикорпоративную жизнь; прилагает все усилия для того, чтобы новичок хорошо разбирался в тонкостях корпоративной этики, социальной политике руководства и, разумеется, своих непосредственных рабочих обязанностях. Такой зарубежный опыт адаптации персонала в организации показателен в силу своей исключительной эффективности. В результате активной, постоянной и целенаправленной подготовки новые сотрудники: быстро вливаются в коллектив; участвуют в имиджевых мероприятиях компании; благосклонно воспринимают ее миссии, ритуалы и задачи. [10]

2.3 Россия: подбор, отбор и адаптация

В 1991 году в России было отмечено первое упоминание о рекрутменте. В газете «Известия» была опубликована статья В. Захарько «Охота за

головами». В ней он первым упомянул о деятельности кадровых агентств на Западе и объявил о важности создания подобных в России. Но инициативная группа по созданию и координации таких агентств была образована только в 1996 году и в настоящее время носит название АКПП или Ассоциации консультантов по персоналу.

Несмотря на то, что прошло много лет с момента образования данной организации, консультанты до сих пор не определились, каким методикой нужно использовать. Главный вопрос – согласиться с западными методиками и применять их в России, либо же разработать свои собственные методики по подбору кадров. Из-за такого рода неопределенности процесс по подбору и отбору кадров в России происходит хаотично и поэтому ему нельзя дать четкого определения. Однако, можно выделить некоторые отличительные особенности российского рекрутинга (подбора).

В российских организациях, в отличие от западных, нет нормы затрат на подбор и отбор сотрудников определенной должности. Все зависит от располагаемого бюджета предприятия, от масштабов его деятельности и от степени важности открытой вакансии.

Также, в России распространен метод приема на работу по рекомендациям. Западные компании признали его неэффективным, так как, согласно проведенным исследованиям, многие кандидаты, которых приняли на работу таким образом, являлись неэффективными. Данный феномен связан с отсутствием объективности оценки профессиональных качеств кандидата, принятием во внимание в первую очередь личных характеристик. Несмотря на то, что большинство подобных сделок ведет либо к провалу определенного участка работы предприятия, либо к изменению в отрицательную сторону личностных отношений, данный метод является самым популярным в России.

Также в стране очень популярны объявления в газетах и журналах (как и за рубежом). Но в отличие от западных предприятий, в российских компаниях процент успешного приема на работу таким образом составляет не более 1 процента. Это можно объяснить тем, что около 90 процентов соискателей,

которые откликаются на вакансию, не соответствуют требованиям, а оставшиеся 9 процентов попросту не приходят на основное собеседование. Получается, что из ста привлекаемых кандидатов на работу на предприятие устраивается только один из них.

Еще стоит отметить тот момент, что по законодательству Российской Федерации запрещена в стране дискриминация по половозрастным признакам, принадлежности к определенной национальности и культуре. Однако, данные факторы на практике имеют большое значение при приеме кандидата на работу. Например, многие предприятия ограничивают возраст приема на работу 45 годами, предполагая, что дальше происходит спад профессиональных навыков. Также, во внимание принимается гендерный аспект. Так, например, на руководящие должности как правило берут мужчин, а на исполнительные – женщин, так как считается, что они лучше справляются с работой, требующей кропотливости, умения хорошо выстраивать коммуникации, терпения. Мужчины же наиболее приспособлены к вычислительной работе и аналитике, менеджменту и проведению финансовых операций. Однако, в связи с такими стереотипами, многие предприятия теряют действительно хороших работников.

Стоит отметить отрицательную особенность рекрутмента в России: у предприятий отсутствуют собственные методики тестирования сотрудников при приеме на работу. Существуют отдельные тесты, которые не предоставляют полную информацию об уровне сотрудника, его личностных и профессиональных характеристиках. Поэтому, многие предприятия вместо того, чтобы разрабатывать собственные методики, прибегают к использованию западных. Но проблема то заключается в том, что при данном подходе не учитываются особенности российских сотрудников, которые связаны с национальными и культурными различиями между людьми. Поэтому часто результаты таких тестов бывают необъективными.

Также, в стране существуют проблема, которая связана с уровнем подготовки менеджеров HR-отдела и рекрутеров. Часто на данные должности принимаются неопытные и неподготовленные работники или студенты,

которые знают о процессе подбора и отбора кадров только из теории. Конечно же, такой подход позволит сократить издержки на оплату труда таким работникам, но кандидаты, которых они принимают на работу, в большинстве случаев не соответствуют необходимым требованиям. [4]

Также, на многих предприятиях нет как такового кадрового планирования. Его отсутствие приводит к тому, что работника, принятого на одну должность, могут заставить делать совершенно другую работу. Например, новый сотрудник принимается на работу на предприятие, чтобы закрыть «простаивающий» участок работы на данном этапе. В момент приема руководство не думало о том, какое же место будет занимать этот сотрудник в структуре предприятия. То есть не сотрудника подстраивают под структуру предприятия, а структура предприятия подстраивается под сотрудника. Такой подход существенно снижает эффективность деятельности предприятия.

Далее, стоит посмотреть основные этапы приема на работу сотрудника. К ним, как правило, относят предварительное собеседование, тестирование и основное собеседование.

Первый этап, то есть предварительное собеседование, на котором должен происходить «отсев» кандидатов, в основном осуществляется достаточно формально. То есть всего лишь фиксируются данные кандидата и назначается дата и время основного собеседования.

Что же касается тестов, то, как говорилось выше, российские предприятия не обладают собственными методиками по тестированию кандидатов, поэтому используют не всегда подходящие западные методики. После успешного прохождения собеседования, соискателя отправляют на тестирование, которое может быть психологическим, ассоциативным, для определения личных характеристик, уровня интеллекта, профессиональных навыков. Многие компании разрабатывают свои тесты, которые нужно проходить каждому кандидату. В большинстве случаев, отбор соискателей происходит как раз после тестирования, ведь собеседование не всегда может оценить по достоинству все характеристики соискателя.

Далее, основное собеседование должно проходить в течение 40 минут по стандарту, который утвержден Ассоциацией консультантов по персоналу. Во время собеседования сотрудник по персоналу должен выявить профессиональные навыки кандидата, а также определить уровень его интеллекта, личностные характеристики и другие особенности. В российских организациях сейчас приобретает особую популярность такой метод отбора кадров, как центры оценки, которые позволяют проверить кандидата в реальных условиях работы. Для этого создается имитация рабочего процесса и ситуаций, в которые, вероятнее всего, сможет попасть потенциальный сотрудник. Многие предприятия создают для таких испытаний отдельные офисы, а некоторые предприятия-гиганты (западные чаще всего) создают даже тестовые производственные линии, которые не отличаются от настоящих. Кандидат оценивается путем различных кейсов и упражнений, причем они могут быть как индивидуальными, так и групповыми в зависимости от должности.

Конечно же, существует множество методик по подбору и отбору кадров на Западе (так как их организации имеют большой опыт в области менеджмента и управления персоналом), которые, при их грамотной адаптации, можно и нужно применять и в России. Из того, что изложено выше, можно сделать вывод, что российская система отбора и подбора кадров находится еще на начальном этапе. Она требует разрабатывать собственные методики, которые будут учитывать именно особенности российских сотрудников и предприятий, а также возможную адаптацию под российский рынок западных методик. [14]

Однако, несмотря на то, что изложено выше, в России все-же совершенствуется процесс найма персонала. Например, интересен тот факт, что компании Skillaz и VisionLabs собираются к концу 2017 года представить систему компьютерного распознавания, которая будет оценивать поведение соискателей должности на собеседовании и выбирать наиболее подходящего из них.

Компания Skillaz, которая занимается автоматизацией процесса найма, и VisionLabs, разработчик технологий распознавания лиц, работают над системой компьютерного анализа поведения соискателя на собеседовании. Оценив поведение кандидата, система будет делать выводы о его профессиональных качествах и пригодности к должности. По словам партнеров, аналогичных продуктов в России нет. Роботизированная оценка соискателей должна сократить время и средства, которые компании тратят на поиск новых сотрудников. Продукт планируется к запуску в четвертом квартале 2017 года, по словам гендиректора VisionLabs Александра Ханина. Предполагаемые заказчики – компании с большими потребностями в найме, уровня Enterprise.

Система базируется на технологии распознавания лиц, разработанной VisionLabs и использующей нейронные сети глубинного обучения. Программа будет оценивать статические и динамические признаки в поведении кандидата во время интервью, и связывать их с определенными социальными и профессиональными компетенциями. Система будет анализировать видеозапись онлайн-интервью кандидата. При анализе будет учитываться мимика кандидата, его жестикуляция, а также физиогномика. Но какие конкретно признаки станут самыми важными для наиболее подходящего кандидата, нейросеть определит сама. Как заявляют в Skillaz, технология позволяет набирать персонал всех уровней: топ-менеджеров, менеджеров среднего звена, массовый персонал. Единственное ограничение состоит в том, что среди массового персонала видео-интервью мало распространено, конверсия небольшая. Поэтому в первую очередь технология направлена на средние и топовые позиции, а в перспективе – и на массовый персонал. [28]

Все же сложный процесс поиска и подбора персонала требует постоянного пересмотра. И это одинаково справедливо как на этапе поиска, привлечения и взаимодействия с кандидатом, так и на этапе введения в должность и оценки новых сотрудников. Многочисленные действия, из которых состоит процесс поиска и удержания ключевых талантов, тесно связаны между собой и в одинаковой степени влияют на успех любого бизнеса

в целом. Неудивительно, что процедура подбора персонала является предметом пристального изучения и оценки.

Kelly Services провели исследование, задачей которого являлось сформировать картину будущего рекрутмента с точки зрения менеджеров, ответственных за подбор персонала.

Данные были собраны в период с декабря 2014 года по февраль 2015 года в девяти различных странах, входящих как в регионе EMEA (Великобритания, Германия, Франция, Россия, Швейцария), так и в странах региона APAC (Сингапур, Австралия, Малайзия, Индия.). Компания собрала мнения более 2000 менеджеров, которые отвечают за подбор персонала, включая: менеджеров по подбору персонала; HR-директоров; менеджеров, принимающих решения и выполняющих функции подбора персонала.

«Восприятие рекрутмента сегодня и в будущем». В рамках исследования компания ставила задачу понять, как современный процесс подбора персонала воспринимается людьми, которые вовлечены в него в большей степени, то есть HR-специалистами. Было обнаружено, что, несмотря на то, что голоса респондентов распределились примерно поровну, большинство HR-специалистов (46 процентов) действительно считают, что современный процесс рекрутмента является гораздо более сложным, чем в последние пять лет, а 54 процента респондентов ожидают, что он станет еще сложнее в течение последующих 3-5 лет. [25]



Рисунок 3 – Подбор персонала

«Что помогает и что служит помехой». К факторам, которые делают процесс подбора персонала более простым, принято относить современные технологии и увеличение возможностей взаимодействия с кандидатами,

которые тесно связаны между собой. Вместе с появлением на рынке нового программного обеспечения и новых инструментов рождаются новые методы привлечения кандидатов, повышается эффективность общения и взаимодействия с кандидатами. По данным исследования, 81 процент HR-специалистов согласны с тем, что быстрое и эффективное привлечение кандидатов с помощью современных технологий будет способствовать повышению качества процесса подбора в течение последующих 3-5 лет.

В ходе исследования было выдвинуто 5 ключевых причин, почему процесс рекрутмента станет более простым в течение последующих 3-5 лет.

1) Современные технологии позволяют сделать процесс привлечения кандидатов более быстрым и эффективным.

2) Растет экспертиза в области взаимодействия с кандидатами.

3) Влияние экономических/экологических факторов на доступность кандидатов.

4) Развитие навыка поиска кандидатов у рекрутеров.

5) Увеличение количества кандидатов, обладающих определенными навыками, которые готовы рассматривать гибкие формы занятости.

Среди ключевых факторов, которые *могут усложнить процесс рекрутмента* в будущем, можно выделить нехватку специалистов с конкретными навыками или требуемым опытом. Эти факторы представляют собой наибольшую угрозу для подбора персонала в ближайшие 3-5 лет. Сокращение бюджетов на рекрутмент также вызывает беспокойство. На волне восстановления экономики ощущается нехватка специалистов с новыми навыками. А если специалистов не хватает, возрастает конкуренция, и компании вынуждены прикладывать дополнительные усилия, чтобы подобрать сотрудников, которые им необходимы. Неравномерное распределение навыков во всем мире заставляет компании разрабатывать инновационные подходы к поиску кандидатов, развивать свой потенциал и делиться экспертизой. Все сложнее становится найти специалистов, обладающих навыками высокого уровня в таких сферах, как инжиниринг, цифровые технологии, производство и

строительство. Вопрос того, что стало причиной такой нехватки специалистов, является дискуссионным. [25]

«Проведение оценки процесса подбора персонала». Для повышения эффективности процесса подбора персонала необходимо оценить текущий процесс рекрутмента в компании. Внимательное отслеживание и оценка процесса подбора персонала имеют важнейшее значение для повышения эффективности и развития бизнеса. В настоящее время специалисты в области подбора персонала используют в своей работе ряд ключевых показателей деятельности (KPIs) для оценки процесса подбора персонала, такие как скорость, качество, количество и стоимость. Интересно, что такие метрики, как качество подбора (45 процентов), а также срок работы нового сотрудника в компании (41 процент), сегодня считаются не менее значимыми, чем срок закрытия одной вакансии (46 процентов).

Вероятно, HR-специалисты начинают осознавать, какие преимущества для компании дают привлечение и удержание в компании хороших специалистов, которые получают удовлетворение от своей работы, и надеются, что это поможет избежать высокого уровня текучести персонала и, в конечном счете, сохранить время и деньги компании в будущем. [25]

«Ключевые приоритеты на будущее». По мере смещения фокуса рекрутмента со скорости и стоимости на качество, компании должны использовать новые и инновационные подходы для поиска нужных кандидатов и принимать меры для их удержания. HR-специалисты считают, что подбор персонала в течение последующих 2-3 лет будет сфокусирован на формировании позитивного опыта трудоустройства у кандидатов, повышении эффективности процесса подбора и использовании инструментов, помогающих подбирать талантливых специалистов.

Несмотря на то, что позитивный опыт трудоустройства в России пока не входит в топ-5 факторов среди ключевых показателей деятельности по частоте применения, специалисты в области подбора персонала считают, что он будет самым важным показателем в будущем во всем мире. [25]

«Профиль идеального кандидата». Говоря об идеальном кандидате, большинство (54 процента) HR-специалистов во всем мире и 65 процентов в России понимают под этим кандидата, точно соответствующего профилю вакансии с точки зрения профессионального опыта.

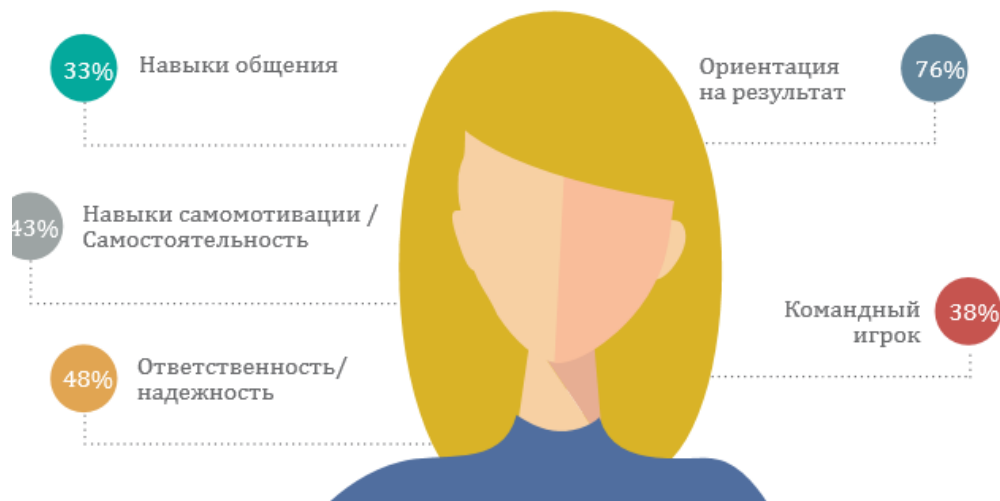


Рисунок 4 – Идеальный кандидат

Для них это также кандидат, кто имеет соответствующую квалификацию, и кто проработал в компании как минимум три года. Наименьшая стоимость закрытия вакансии больше не является определяющим фактором.

Интересно, что специалисты, ответственные за найм персонала в России делают основной фокус вовсе не на квалификацию, а на опыт. Опытный человек, возможно, кажется им более безопасным и надежным вариантом, особенно если компания обладает ограниченным запасом времени на обучение и ищет специалиста, который может, что называется, прыгнуть с места в карьер. Несмотря на то, что квалификация чрезвычайно важна, именно наличие опыта дает кандидату преимущество.

5 ключевых проблем, которые чаще всего возникают при подборе «идеальных» кандидатов в России

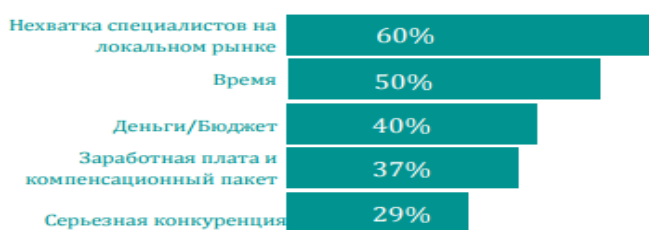


Рисунок 5 – Ключевые проблемы при подборе кандидата

Нехватка кандидатов на локальном рынке в настоящее время бросает самый серьезный вызов HR специалистам, занимающимся поиском идеальных кандидатов. Причиной этому является влияние текущей экономической ситуации на рынок труда, при этом одни индустрии страдают больше других. В дополнение к вышесказанному произошло урезание бюджетов на рекрутмент, сокращение сроков на подбор, а режимы работы и компенсационные пакеты требуют пересмотра, чтобы быть привлекательными для идеальных кандидатов в мире, где условия диктуют сами кандидаты. [25]

«Развитие бренда работодателя: Новый фокус». Нельзя игнорировать тот факт, что 55 процентов респондентов считают корпоративный бренд самым важным фактором при оценке работодателя (даже более важным, чем месторасположение).

Бренд работодателя сам по себе говорит о многом. Эффективная работа по объяснению и толкованию бренда работодателя должна вестись непрерывно и использоваться сейчас чаще, чем когда-либо, в качестве инструмента привлечения и удержания лучших специалистов. По мере развития технологий появляются новые, более эффективные способы создания и воплощения на практике бренда работодателя.

Сегодня социальные сети являются наиболее популярным способом развития бренда работодателя, принимая во внимание тот факт, что 44 процента респондентов используют социальные сети с этой целью. Кампании в социальных сетях помогают получить доступ к новой, более широкой аудитории кандидатов, увеличивая зону охвата. Такие прямые каналы коммуникации незаменимы с точки зрения взаимодействия с кандидатами в режиме реального времени. Они также являются эффективным способом ознакомления кандидатов с основным активом бренда компании, а именно, ее вебсайтом, который 69 процентов менеджеров по подбору персонала используют для того, чтобы донести до кандидатов более подробную информацию о бренде работодателя.

Большинство стратегий по построению бренда работодателя также предполагают использование сайтов по поиску работы и других онлайн инструментов. 55 процентов нанимающих менеджеров используют данный инструмент для развития бренда работодателя. Обращение к онлайн сообществам кандидатов, проведение дней карьерных в ВУЗах, ярмарок вакансий и других мероприятий, также зачастую являются частью стратегии по развитию бренда работодателя, что позволяет не ограничивать зону поиска.

Безусловно, то, что работает для одной компании, не всегда может оказаться лучшим вариантом для другой, но приведенные выше советы помогут заложить хорошее начало. В зависимости от размера, индустрии и географического положения у компаний будут разные миссии и цели, также как и различные трудности, с которыми они будут сталкиваться на своем пути. Понимая и признавая текущее положение дел в подборе персонала, компании могут заранее планировать и предпринимать соответствующие меры, чтобы выработать более структурированный и эффективный подход к рекрутменту. [25]

Эффективная работа предприятия зависит не только от грамотности проведения процесса подбора и отбора кадров, но и от того, в какой степени руководство этого предприятия уделяет внимание **процессу адаптации** новых сотрудников. Поэтому одной из важнейших задач в работе кадрового менеджера является программа по внедрению системы адаптации, значимость которой возрастает в современных условиях функционирования рынка труда. Адаптация кадров на предприятии выступает неотъемлемой частью кадрового менеджмента. Хорошо продуманный, запрограммированный и претворенный в жизнь проект по адаптации сотрудников есть гарант проявления инициативы и получения отдачи, а также так называемой «закрепленности» работника на предприятии.

Центром исследований рекрутингового портала SuperJob.ru был проведен опрос, который касался адаптации новых сотрудников. Данный опрос показал, что около 49 процентов российских организаций данному вопросу

уделяет пристальное внимание, что несомненно не может не радовать. В опросе приняли участие 1000 представителей организаций и предприятий из разных округов России.

Как показывает практика, адаптацию кадров часто путают с испытательным сроком на предприятии, который по трудовому кодексу Российской Федерации не должен быть больше 3-х месяцев для рядового работника. Тогда как, по разным исследованиям, на российских предприятиях процесс адаптации может длиться от месяца до полутора лет. В чем же состоит принципиальное отличие адаптации от испытательного срока? Испытательный срок направлен исключительно на профессионализацию работника, а адаптация – в том числе и на его социализацию.

Как правило, под адаптацией понимают процесс приспособления сотрудника к меняющимся условиям внешней среды, труда, производства, жизни.

Трудовая же адаптация понимается как процесс знакомства работника с деятельностью и предприятием и возможное изменение своего поведения в соответствии с требованиями среды; взаимное приспособление сотрудника и предприятия, которое основывается на постепенном вовлечении сотрудника в процесс производства в новых для него психофизиологических, профессиональных, организационно-административных, социально-психологических, экономических и бытовых условиях труда и отдыха.

Для того, чтобы новый сотрудник «влился» в работу, необходимо определенное количество времени. Поэтому не стоит забывать, что адаптация является многоступенчатым процессом, который занимает длительное время, а не однодневным мероприятием.

Приняв решение о трудоустройстве, работник приходит на предприятие со своими ценностями и конкретными целями, в соответствии с которыми он формирует свои требования к трудовой деятельности предприятия. Предприятие в свою очередь тоже предъявляет требования к сотруднику, исходя из своих задач и целей. Так, взаимодействуя вместе, работник и

предприятия приспосабливаются друг к другу, реализуют свои запросы. Таким образом и происходит процесс трудовой адаптации.

Как правило, трудовая адаптация рассматривается как двусторонний процесс, по ходу которого, с одной стороны, новый работник приспосабливается к специфическим для него психологическим и трудовым факторам. С другой же стороны руководство предприятия приспосабливается к новому работнику, устанавливая при этом его статус, отводя какую-либо социальную роль и включая в систему взаимодействия. Однако, многие предприятия совершают ряд ошибок:

- четко не зафиксированы и не реализуются цели адаптации, которые должны быть достигнуты по ходу работы (какие результаты и для чего проводится адаптация);

- отсутствует систематизированность в процессе адаптации, то есть проводятся хаотичные мероприятия (например, подписание должностных инструкций, вручение «путеводителя», проведение Welcome-тренингов);

- отсутствует разделение схем адаптаций по типам и группам сотрудников, а также не учитывается особенность программ адаптаций для каждой категории;

- существует перенасыщение нового работника информацией и новыми знаниями;

- нет конкретных критериев прохождения испытательного срока;

- отсутствие обратной связи от руководителя или менеджера по персоналу на этапах адаптации;

- не изучается эффективность корпоративной системы адаптации, не корректируется в соответствии с изменениями в компании.

Далее, следует рассмотреть непосредственно сами этапы адаптации. [24]

Первый этап. Здесь следует оценить уровень подготовленности нового сотрудника, так как это поможет разработать эффективную систему адаптации. Ведь придя на новое предприятие, сотрудник столкнется с новыми людьми и технологиями работы, с неизвестной инфраструктурой предприятия.

Второй этап. Здесь следует провести ориентацию на месте. То есть, нужно привлечь непосредственного руководителя и службу управления персоналом. Так происходит знакомство нового сотрудника со своими непосредственными обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему.

Третий этап. Он включает себя непосредственно саму адаптацию. Новый сотрудник постепенно начинает приспосабливаться к своему статусу и вовлекается в межличностные отношения со своими коллегами. Данный этап является самым главным, так как именно от его успешности будет зависеть, останется ли сотрудник на предприятии. На этом этапе нужно оказывать психологическую поддержку сотруднику, выраженную в постоянном проведении бесед и оценок его деятельности на рабочем месте.

Четвертый этап. Включает в себя полное вовлечение в работу. Данный этап завершает процесс адаптации, так как сотрудник переходит к стабильной работе на своем рабочем месте. Если процесс адаптации хорошо отрегулирован на предприятии, то период адаптации и затраты на него сократятся в несколько раз и принесут ощутимую выгоду, как сотруднику, так и предприятию.

Как правило, новые сотрудники уходят именно в период адаптации. Основная причина – разногласия между индивидуальными ожиданиями (например, комфортные условия труда, карьерный рост) и ожиданиями предприятия (например, проявление деловых и личных качеств, соблюдение трудовой дисциплины, точного исполнения указаний). Вероятность добровольного ухода определяется под воздействием объективных и субъективных факторов. К первым следует отнести востребованность на рынке труда уникальных компетенций и опыта сотрудника, в целом состояние рынка труда и в частности конкретной сферы бизнеса. Ко вторым относится степень удовлетворения работника текущим содержанием работы, оплатой и условиями труда, перспективность карьерного роста и индивидуальной склонностью индивида к переменам.

Учитывая вышеприведенные факторы, можно разделить целевую аудиторию работников на 4 подгруппы.

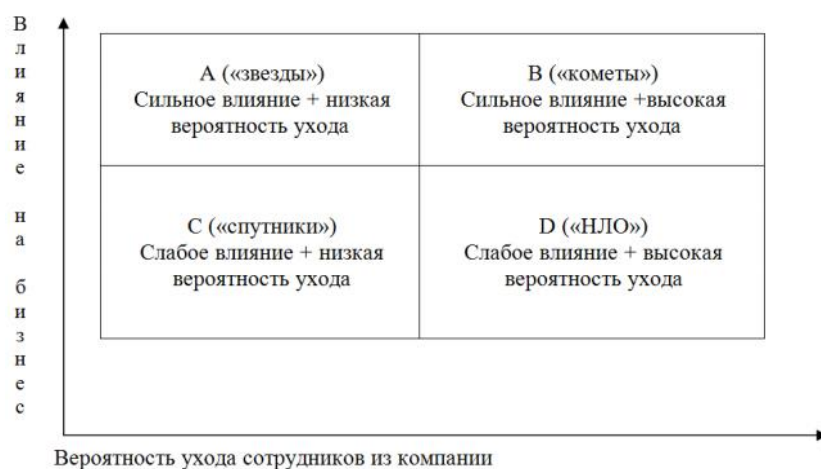


Рисунок 6 – Матрица факторов, которые определяют значимость сотрудника для предприятия

С точки зрения формирования управленческой команды предприятия наибольший интерес представляют сотрудники, которые попадают в группу «А». Их программа адаптации должна обеспечивать сохранение высокого уровня преданности предприятию и вовлеченности. Поэтому необходимо их активно вовлекать в процесс принятия стратегически важных решений и повышать статус на предприятии.

В сотрудниках, которые попали в группу «В», предприятие заинтересованно. Это заключается в сохранении их в составе новой структуры в силу их большого влияния на бизнес и возможными большими издержками, которые связаны с риском потери уникальных связей, информации и навыков управления бизнесом при их уходе.

Для сотрудников категории «С» при определении плана адаптации большую роль играют следующие факторы: наличие вакансий во вновь формируемой структуре и оценка причин слабого влияния на бизнес. Если причинами являются низкий уровень профессионализма или недостаточная квалификация, то в программе адаптации следует акцентировать внимание на профессиональном обучении и ускоренном получении недостающих навыков.

Что касается сотрудников категории «D», то предприятие стремится избавиться от них с наименьшими издержками, ведь они своего рода «балласт». В этом случае задачей отдела кадров стоит провести данный процесс с минимальными затратами и конфликтами.

В идеале, правильно реализованный процесс адаптации должен привести к:

- уменьшению текучести кадров;
- снижению издержек за счет сокращения сроков достижения новым работником установленных стандартов выполнения работ;
- экономии времени руководителя и других сотрудников;
- возникновению у нового сотрудника чувства удовлетворенности работой, снижению неуверенности и тревожности.

Сегодня, основными формами подготовки и проведения адаптационных мероприятий считаются разработка и внедрение адаптационных тренингов, например, наставничество, «Welcome-тренинг» и коучинг. Стоит рассмотреть каждый более подробно. [35]

Наставничество используют порядка 36 процентов предприятий, которые организуют мероприятия по адаптации новых сотрудников. Его суть в том, что за каждым новым сотрудником закрепляется наставник, который вводит его в курс дела по рабочим, организационным и корпоративным вопросам. На предприятиях можно встретить формальное и неформальное наставничество. Их грамотное сочетание позволит увеличить в целом эффективность системы наставничества. При применении формального наставничества цели устанавливаются заранее и заранее расписываются мероприятия. Руководство предприятия создает регламенты, которые подкрепляются соответствующими приказами. Выбор наставника осуществляется по определенным критериям. Если процесс формального наставничества успешно реализован, то все его участники получают бонусы и поощрения от предприятия. Под неформальным наставничеством понимается система взаимоотношений, которая складывается между членами коллектива

предприятия, исходя из общих командных целей, ценностей взаимовыручки и взаимной поддержки. Оно может возникнуть стихийно, но лучше, если инициатива будет исходить от руководства предприятия. Сотрудники предприятия при таком взаимодействии ощущают поддержку друг от друга и готовы прийти на помощь в любой момент. Неформальное наставничество, в отличие от формального, не подразумевает конкретно поставленные цели, взаимоотношения между новым сотрудником и наставником формируются на основе интереса к работе, стремлении развития в своем профессиональном деле, однако регламентирующие документы при этом отсутствуют.

Welcome-тренинг – это процесс внутреннего обучения на предприятии, который направлен на адаптацию новых работников. Можно сказать, что он является своего рода семинаром, основной задачей которого является быстро помочь работнику адаптироваться в максимально короткие сроки к новому предприятию, познакомиться с другими работниками, минимизировать первоначальные страхи и напряженность работника перед работой на новом предприятии, а также познакомить новых работников с корпоративной культурой, ценностями и правилами предприятия. Информационные блоки чередуются с упражнениями на знакомство участников, ролевыми играми в соответствии со спецификой будущей работы. Как правило, на крупных предприятиях и в компаниях такого рода тренинги проводятся раз в месяц, а в небольших по мере необходимости, и иногда персонально для каждого работника.

Существует несколько вариантов проведения Welcome-тренингов. Это:

- электронный курс или e-learning. Данный способ хорош, если нет возможности провести тренинг «вживую». Минус – нет обратной связи, участники являются пассивными слушателями, у которых не формируется чувство сопричастности;
- аудиторный тренинг. Проводится в аудитории «вживую». Он может проводиться как встречи со «старичками» предприятия, или как игры, бизнес-

симуляции, когда следует предложить вариант действий в конкретной ситуации;

- вебинар. Он хорош для предприятий, которые имеют филиальную сеть, так как его технология позволяет сохранить элементы «живого» контакта;
- смешанная форма. Она сочетает формы тренингов, которые приведены выше. Таким образом, программа получается сбалансированной, так как часть курса новые сотрудники изучают самостоятельно, а часть – общаясь с коллегами и руководителями. [5]

Коучинг – является новым перспективным направлением в оказании психологической поддержки в период адаптации сотрудника. Его смысл заключается воодушевлении и профессиональной поддержке, а также совместной работе по достижению целей. Коучинг поддерживает профессиональный и персональный рост и позволяет достигать высоких результатов, которые связаны с успешностью личности. Однако, не стоит путать коучинг и наставничество. Наставничество – это работа под руководством опытного коллеги, а коучинг – это индивидуальный тренинг, целью которого является развитие определенных компетенций или изменения установок. Коуч – это такой человек, который знает, как помочь работнику стать эффективнее. Это может быть и коллега, и руководитель, и специально обученный навыкам коучинга сотрудник или человек «со стороны».

Коучинг включает в себя следующие задачи:

- 1) раскрытие потенциала работника (коуч помогает выявить лучшее, что в нем есть, и научиться это эффективно применять);
- 2) помощь в устранении препятствий, таких как страх, предположения, стереотипы;
- 3) помощь работнику в эффективном использовании своих сильных сторон, о которых он еще не знает и поэтому не использует;
- 4) помощь работнику в определении его главных целей и их достижении с минимальными затратами.

В последние годы значение адаптации выросло в связи с тем, что на рынке труда наблюдается снижение лояльности работников и дефицит кадров. Это заставляет руководство предприятий искать новые способы удержания сотрудников. При этом на процесс адаптации почему-то обращается мало внимания, хотя, как раз-таки именно он и помогает удерживать кадры. Многие организации прилагают огромные усилия для поиска и подбора кадров, при этом теряют большинство новых сотрудников из-за отсутствия качественного процесса адаптации, и таким образом процесс начинается сначала. [13]

3 Практические рекомендации по использованию современных технологий для формирования кадрового состава

3.1 Особенности найма персонала в IT-секторе

Рынок IT-сферы является довольно-таки специфической областью. Его специалисты очень ценятся, и потребность в них растет с каждым годом. Проблема кадров в этой области связана с тем, что образование, получаемое выпускниками в технических вузах, сильно отстает от современных реалий.

К тому же, программирование, как профессия, которая требует хорошего развитого аналитического, логического и системного мышления, не всем студентам доступно. Многие из них вынуждены идти в смежные области, так как не справляются с требованиями преподавателей. А некоторых вербуют зарубежные компании еще до завершения учебы. Это все ведет к высокому спросу на российском рынке труда на программистов. Это, конечно же, сказывается на характере подбора таких специалистов. По мнению специалистов, сотрудники такого типа редко оставляют резюме, в основном, они просматривают предложения работодателей. Поэтому, если составляется объявление, важно четко указать, какие компетенции требуются, какие обязанности будут у сотрудника и преимущества ищущей компании.

Как отмечают кадровые агентства, люди, которые работают в IT-сфере, часто себя недооценивают. Поэтому, например, многие специалисты, приехавшие из регионов в столицу, часто соглашаются на первое поступившее предложение, не ища более выгодные условия. Бывает и другая ситуация, например, работодатель согласен платить хорошее вознаграждение, но специалисты запрашиваемого уровня настолько редкие в отрасли, что их очень сложно найти. Они не рассматривают сайты с вакансиями, а если и меняют работу, то по рекомендациям друзей или знакомых. И единственным способом для организации переманить такого человека к себе является хедхантинг, при котором потенциальному кандидату звонят лично и предлагают работу в другой организации, мотивируя это заманчивыми условиями. Такой способ

подбора является оптимальным для поисков высококвалифицированных профессионалов в IT-сфере.

3.2 Характеристика ООО «ИндорСофт»

Общество с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» довольно-таки хорошо известно на узком российском рынке систем автоматизированного проектирования и геоинформационных технологий. С момента открытия организации, ее услугами и продуктами пользуются не только российские, но и зарубежные компании.

Общество с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» в своем составе объединяет как специалистов и высокопрофессиональных ученых по инженерным сетям и автомобильным дорогам, так и высококвалифицированных разработчиков современного программного обеспечения. Сотрудники предприятия имеют опыт создания систем автоматизированного проектирования автомобильных дорог и инженерных сетей, моделирования транспортных потоков.

Миссия предприятия заключается в увеличении возможностей бизнеса клиентов посредством внедрения, разработанного им программного обеспечения. Таким образом, новые возможности, которые предоставляются клиентам, не только повышают их конкурентоспособность, но и качественно и полно удовлетворяют потребности конечных пользователей, которые пользуются услугами этих клиентов.

Основными целями общества являются предоставление их клиентам программного обеспечения для проектирования объектов, транспортного, гражданского и промышленного строительства; для построения разнообразных геоинформационных систем и специальных систем автоматизированного проектирования объектов на поверхности; предоставление полного спектра консалтинговых услуг по внедрению и эксплуатации программного

обеспечения, а так же по интеграции программного обеспечения с программами других производителей. [23]

Стратегия предприятия заключается в производстве лучшего программного обеспечения для проектирования дорог и обучении клиентов работе с программным обеспечением.

«ИндорСофт» – небольшая организация, с молодыми сотрудниками, самым взрослым из которых является директор. Письменно и официально зафиксированных правил и кодексов поведения нет, корпоративная культура представляет собой «семейный» тип, так как сильны внутренние традиции. Праздники и корпоративы отмечаются вместе. Существуют негласные правила: «не обижать других», «работать честно».

Как таковой кадровой стратегии у организации тоже не наблюдается, поэтому планирование персонала на долгосрочную и краткосрочную перспективу отсутствует. Организация уже довольно длительное время (пару лет) не расширяет свой кадровый состав. Карьерный рост или перспектива продвижения по работе отсутствует ввиду небольшого штата сотрудников (пятьдесят человек всего). Это может являться причиной ухода хороших специалистов в другие организации.

Планирование кадров, если и происходит, то по нескольким направлениям (в зависимости от отделов, то есть каждый отдел знает, какое количество сотрудников им нужно). Например, есть отдел разработчиков программного обеспечения, которые занимаются непосредственно разработкой программной продукции и обучением. То есть они совершают поездки в командировки по России и ближнему зарубежью и обучают своих клиентов работе с собственными продуктами. Есть отдел маркетинга, сотрудники которого занимаются составлением инструкций к программным продуктам и непосредственно работают с клиентами. Он вообще не планирует численность, так как, опять же, нет необходимости расширять штат. Но все же, если такая потребность появляется (например, внезапный уход специалиста), то данным вопросом занимается директор.

Что касается процесса подбора и отбора, то здесь следует сказать следующее. Общество с ограниченной ответственностью «ИндорСофт», как правило, ищет сотрудников отдела разработчиков программного обеспечения только среди выпускников Томского государственного университета. Это объясняется тем, что двое сотрудников сами параллельно работают преподавателями на кадре ТГУ, и поэтому они имеют возможность привлекать самых талантливых студентов. Ну и стоит упомянуть, что директор организации сам является выпускником данного университета, и после его окончания основал «ИндорСофт». Для того, чтобы отобрать нового сотрудника, организация использует так называемые симуляционные тесты, при котором кандидатам даются на выполнение различные задания по программированию. И того, кто успешно справится и нанимают на работу.

Если говорить об адаптации кадров, то четко зафиксированной адаптационной программы у «ИндорСофт» нет, так как, опять же, новые сотрудники «приходят» редко. Организация постоянно работает с практикантами из ТГУ, и оставляет лучших у себя. Когда приходит новый сотрудник, с ним работает специалист в конкретной области. Он некоторое время находится в роли наблюдателя, а потом его вовлекают в участие в проектах. Другие сотрудники рассказывают новому основные традиции и негласные правила. Если судить по опыту предыдущих приемов на работу, некоторые «новички» иногда долго втягиваются в работу. В таких случаях их отправляют на разъяснительную беседу к директору, который им все объясняет еще раз.

Если говорить об отдельной статье затрат, которые бы отводились на наем кадров, то ее нет. Что неудивительно, во-первых, потому что во многих российских организациях данная статья отсутствует, во-вторых, потому что у организации отсутствует необходимость расширять штат сотрудников (как говорилось выше).

Ну и изменений в технологии найма персонала, по словам сотрудников отдела кадров, не наблюдалось в течение последних пяти лет.

3.3 Модель подбора, отбора и адаптации персонала для IT-отрасли

А теперь, проанализировав вышенаписанное можно разработать конкретные рекомендации, которые смогут помочь обществу с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» улучшить работу в области кадров.

Самое главное, с чего стоит начать, это выстроить грамотно **долгосрочную стратегию развития**. Проанализировав то, что было указано в пункте выше, можно сделать вывод, что организация находится в некой стагнации. То есть, штат сотрудников не расширяется, как, в принципе, и сама организация, и круг ее клиентов.

Как известно, сфера IT-технологий очень подвижна и не стоит на месте. Появляются новые организации, которые могут предложить лучший продукт по лучшей цене. Поэтому, данная ситуация со стагнацией может привести к печальным последствиям в будущем. Стоит привести всем известный пример с компанией Blackberry, которая в свое время была поставщиком электронных товаров (по типу телефонов и так далее) компаниям в Америке и имела хорошую прибыль, за счет чего, в общем-то, и держалась на плаву. Ее все устраивало, и она не имела целью искать какой-либо еще рынок сбыта. Но стоило на рынок выйти такой компании, как Samsung, продукция, которая ничем по качеству не отличается, а стоит на порядок дешевле, и эти компании-клиенты перешли на нее. Что же в итоге стало с Blackberry? Она не только потеряла основную часть своих клиентов, но и стала занимать незначительную долю рынка электронной продукции (сейчас доля на рынке составляет 0,4 процента). Данный пример ярко иллюстрирует то, что стагнация не есть хорошо. И нужно иметь долгосрочную стратегию развития для того, чтобы в случае выхода на рынок нового перспективного конкурента, потеря клиентов не сказалась катастрофически на компании.

Поэтому, основную стратегию следует дополнить таким пунктом, как расширение клиентской базы (так как, по словам сотрудников отдела кадров,

количество клиентов стабильно, но не увеличивается) путем анализа рынка других городов и стран.

Далее, стоит перейти к **кадровой стратегии**, которая отсутствует в принципе. Она нужна для того, чтобы, во-первых, быть продолжением основной стратегии, а во-вторых, чтобы упорядочить кадровую работу в организации. Кадровая стратегия поможет компании избежать такой проблемы, как внезапный уход сотрудника (что на практике не раз случалось).

Для наглядности, чтобы понять, что из себя представляют кадры компании, следует составить организационную структуру управления.



Рисунок 7 – Организационная структура «ИндорСофт»

Как говорилось выше, в компании «ИндорСофт» работает 50 человек. Из них, разработчики составляют 15 человек, 5 человек тестируют создаваемое программное обеспечение, 2 человек совмещают функции бухгалтеров и сотрудников по кадрам и отдел маркетинга представляют 6 человек. Итого получается 28 человек. Плюс три человека составляют директорат. Остальные 19 сотрудников работают в родственной компании ООО «Индор-Знак». Женщины составляют всего 11 человек от общего числа работающих. Остальные, соответственно, мужчины. Средний стаж работы у сотрудников составляет порядка 6 лет (то есть они не новички в своей области). За

последний год количество выбывших сотрудников составило 3 человека (уволены по собственному желанию), а количество принятых на работу составило 2 человека. Из них был принят один разработчик и один маркетолог.

Далее, следует проанализировать сотрудников компании и саму компанию на предмет преимуществ и угроз при помощи SWOT-анализа. Данный вид анализа наглядно показывает, какие сильные стороны имеет «ИндорСофт» и перспективные возможности, а также указывает на слабые стороны и выявляет возможные угрозы, от которых незастрахованная ни одна организация в современном мире.

Таблица 1 – SWOT-анализ компании «ИндорСофт»

	Возможности	Угрозы
	1. Выход на новые рынки России. 2. Сотрудничество с зарубежными партнерами. 3. Сотрудничество с государством (тендеры и гранты). 4. Сотрудничество с ТПУ и ТГАСУ в рамках подготовки кадров и набора персонала.	1. Headhunting. 2. Выход серьезных конкурентов в отрасль. 3. ТГУ – единственный поставщик кадров для организации. 4. Увеличение количества заказов на повышение квалификации и обслуживание
Сильные стороны		
1. Опытные сотрудники (6 и более лет). 2. Основные работники – узкие специалисты. 3. Высокое качество разрабатываемого софта. 4. Информативные курсы ПК. 5. Информационная поддержка клиентов. 6. Диверсификация. 7. Репутация фирмы. 8. Сотрудники занимаются научной работой со студентами и преподавателями ТГУ.	Активное сотрудничество с ТПУ и ТГАСУ позволит не только получить новый источник кадров, но и научный стимул для сотрудников. Репутация и качество работ компании поможет выйти на новые рынки, знание английского языка сотрудниками позволит работать и с иностранными партнерами. Информационная поддержка клиентов позволяет сбывать им новые программы, обновления, делая клиентов постоянными партнерами.	Опытный и грамотный персонал может пытаться справиться с резким увеличением заказов, но в долгосрочной перспективе это маловероятно. Если ТГУ найдет новых партнеров, то компания может испытывать дефицит кадров. Компания может испытать атаку хедхантеров. Узкие специалисты в своей области являются уникальными для рынка IT. При наступлении такой ситуации, компания будет испытывать кадровый голод, т.к. их нечем будет заменить в длительной перспективе.

Продолжение таблицы 1

Слабые стороны		
1.Отсутствие стратегического планирования на предприятии. 2. Штат никогда не расширялся. 2. Нет планирования кадрового состава. 3. Нет расширения клиентской базы. 4. Использование устаревших или неподходящих механизмов подбора и отбора. 5. Неудобный интерфейс сайта для подбора кадров.	Новые клиенты требуют, в первую очередь, увеличение количества специалистов-преподавателей и консультантов. Работа с выпускниками ТПУ и ТГАСУ потребует новых методов формирования кадрового состава. Отсутствие стратегического планирования может повредить расширению клиентской базы, т.к. такой долгосрочной цели у организации нет.	Серьезной проблемой представляется резкое увеличение заказов, поскольку штат укомплектован по минимуму, и с дополнительными задачами на ПК некому будет работать. Отсутствие стратегического планирования и анализа рынка может помешать заметить серьезных конкурентов на рынке.

Сильные стороны – Возможности: сотрудники, благодаря своему опыту работы в данной сфере и высокому качеству предоставляемых компанией услуг смогут расширить сферу своей деятельности и выйти на новые рынки, тем самым расширяя клиентскую базу (а если клиентов станет больше, соответственно, нужны и новые сотрудники для работы с ними, а это значит, что кадровая стратегия просто необходима); сильные стороны компании могут позволить ей начать сотрудничество с государством (например, с администрацией Томской области), которое будет финансировать разработку программных обеспечений, тем самым «ИндорСофт» не только повысит свою репутацию в глазах клиентов и партнеров, но и увеличит свою прибыль.

Сильные стороны – Угрозы: если на рынок выйдут новые конкуренты и захотят переманить сотрудников компании, то «ИндорСофт» сможет удержать свои позиции благодаря сильным сторонам. Однако, от переманивания работников они не застрахованы, так как карьерного роста в компании не предусмотрено, поэтому, опять же, компании нужна кадровая стратегия, которая позволит сохранить сотрудников.

Слабые стороны – Возможности: возможности, которые открываются перед компанией, а именно сотрудничество с государством и завоевание новых

рынков, должно замотивировать компанию выстроить грамотно кадровую стратегию, которая позволит увеличить штат сотрудников, правильно проанализировать рынки других городов (и, возможно, стран) для выхода на новых клиентов, и, следовательно, составить программу планирования найма сотрудников (например, создание кадрового резерва для случая внезапной потребности в персонале) и их дальнейшей адаптации.

Слабые стороны – Угрозы: слабые стороны и угрозы показывают главную проблему компании «ИндорСофт» – отсутствие долгосрочного планирования и грамотной кадровой политики в отношении кадров. Минусы компании могут в дальнейшем привести к потере прибыли. Чтобы этого не произошло, компании рекомендуется все же пересмотреть свое мнение в отношении кадровой стратегии, и разработать ее, так как «ИндорСофт» в полной мере не может использовать свои сильные стороны и возможности, которые перед ней открываются.

Если у компании будет долгосрочное планирование своей деятельности плюс грамотная кадровая стратегия, то возможности, которые перед ней открываются, могут перестать быть возможностями и перейти в разряд сильных сторон.

Как говорилось выше, сотрудники отдела разработки программного обеспечения по очереди совершают командировки раз в неделю в другие города для того, чтобы обучать клиентов работе со своими продуктами. Командировки длятся пару дней. По возвращении им приходится оставаться сверхурочно или в выходные дни на работе для того, чтобы завершить ту работу, которую они «пропустили» из-за командировки. Получается своего рода «накладка», которая негативно сказывается на сотрудниках. Поэтому можно разработать следующую структуру разделения кадров: из отдела маркетинга и разработчиков выделить одного или двух сотрудников, либо же нанять нового сотрудника среди выпускников Томского государственного университета для того, чтобы они целенаправленно ездили в командировки. То есть выделить еще отдел или группу при отделе разработчиков программного

обеспечения и маркетинга так называемых преподавателей. Почему данный отдел следует формировать из маркетолога и разработчика? Потому как маркетологи пишут понятным и доступным для простого человека языком инструкции к программным обеспечениям, а разработчик знает всю сущность данных обеспечений, и получается некий дополняющий симбиоз. То, в чем будет неверен маркетолог, ему подскажет разработчик.

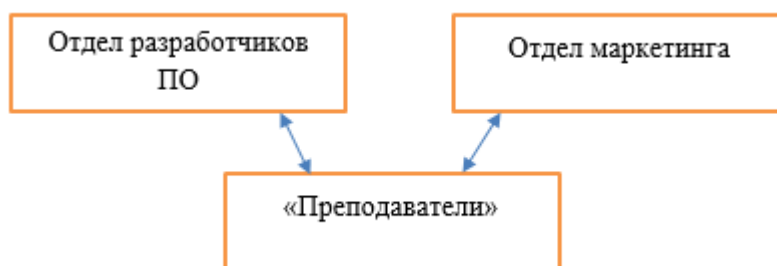


Рисунок 8 – Структура кадров

Структурно этот отдел будет выглядеть, как на рисунке 8. Понятное дело, что не все дни данные сотрудники будут находиться в командировках. В свободное время они будут также привлекаться к работе в компании, чтобы быть в курсе всех событий и обновлять свои знания. Чтобы у сотрудников этого нового отдела была мотивация к работе, предлагается повысить заработную плату на 10 процентов от основного оклада. Стоит еще отметить преимущества такого разделения сотрудников. Во-первых, данные работники не будут оставаться сверх рабочего времени на работе, у них будет нормированный график; во-вторых, это повышение заработной платы; в-третьих, это новые личные возможности (увидеть различные города).

Теперь следует перейти к кадровому **подбору**. Он сводится к тому, что новые сотрудники отбираются только среди студентов Томского государственного университета, так как сами сотрудники параллельно преподают там. Плюсом такой политики подбора несомненно является то, что сотрудники видят, на что способны студенты и лучших могут взять к себе. Однако эту политику можно назвать узкой в том смысле, что талантливые студенты не ограничиваются одним университетом. В городе Томске существуют другие технические ВУЗы, например, Томский политехнический

университет или Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. Поэтому, компании «ИндорСофт» можно предложить в качестве метода подбора прелиминаринг (который в принципе и так они используют), но расширить его сотрудничеством с вышеперечисленными высшими учебными заведениями. В каждом таком заведении проводятся ярмарки вакансий, участником которых может стать «ИндорСофт». Или же, существуют различного рода конференции, на которых студенты выступают со своими докладами. Если компания станет участником (гостем) такой конференции, то у нее появится возможность увидеть талантливых студентов. Так же, можно предлагать студентам возможность стажировки или прохождения производственной практики. А чтобы удостовериться, что это достойные и способные студенты, стоит обратить внимание на средний балл их оценок. Например, предложить студентам составить пробное резюме и указать там данный балл. Или поговорить с преподавателями информационных дисциплин о степени успеваемости и каких студентов могут порекомендовать они.

Плюсом такого метода, несомненно, является то, что компания «ИндорСофт» сможет «сформировать» из студента такого сотрудника, который нужен ей. Потому как, обычно, люди с опытом работы имеют какие-то свои убеждения, принципы и требования к самой работе и рабочему месту. А студентов можно адаптировать под свои нормы, стандарты работы и психологический климат, тем самым обеспечивая себе успешность в будущем. Так же к плюсам можно отнести то, что компания сможет создать себе некий кадровый резерв на случай, если кто-то из сотрудников решит уйти.

Также у «ИндорСофт» имеется раздел вакансий на их персональном сайте. Получается, компания не ограничивается только студентами. Как выглядит раздел вакансий на сайте предприятия, показано на рисунке 9.



Java-разработчик

Ищем человека с опытом не менее трёх лет, хорошо знакомым с: ООП, Java, JavaScript, PostgreSQL. Хорошим плюсом будут знания: ExtJS, Bootstrap, PostGIS, Geoserver, Tomcat7.



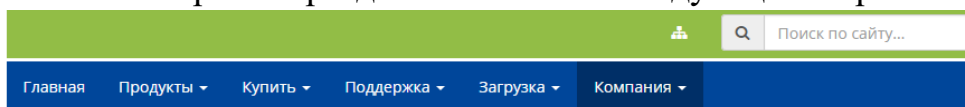
Веб-разработчик

Ищем человека с опытом не менее трёх лет, хорошо знакомым с: JavaScript, HTML5, CSS3, LESS, Bootstrap, PHP, jQuery, ExtJS. Портфолио, готовые работы обязательно.

Рисунок 9 – Сайт компании

Можно порекомендовать обновить интерфейс сайта и сделать его более приятным на вид для программистов, ведь именно они и являются кандидатами на работу. Например, для того, чтобы узнать требования и обязанности профессии, аппликанту приходится переходить на новую страницу. Возможно, будет удобнее сразу написать требования и обязанности под названием профессии, указать вначале размер заработной платы, убрать ненужное окошко «аватара», которое освободит дополнительное место для информации и сделать кнопку для связи «Написать», которая поможет сразу загрузить резюме соискателя или задать интересующие вопросы (это явно сэкономит время, нежели соискателю придется заходить на электронную почту, загружать файл с резюме, искать электронный адрес компании, отправлять письмо). Такая подача информации будет более наглядной.

Схематично можно изобразить раздел «Вакансии» следующим образом.



Java-разработчик

Зарботная плата:
40 000 - 70 000 рублей

Требования:

Обязанности:

[Написать](#)

[Java-разработчик](#)

[Веб-разработчик](#)

[Программист \(графика и ГИС\)](#)

[Программист \(БД и ГИС\)](#)

Рисунок 10 – Первый вариант сайта компании

Справа могут быть написаны все виды вакансий, специалисты по которым требуются компании. Данные виды вакансий могут быть сделаны в виде ссылок и в «плавающем» состоянии, нажав на которые сайт автоматически пролистает ненужные вакансии и покажет нужную. Либо же пользователь может самостоятельно листать страницу сайта. Либо же можно предложить второй вариант представления вакансий на сайте.

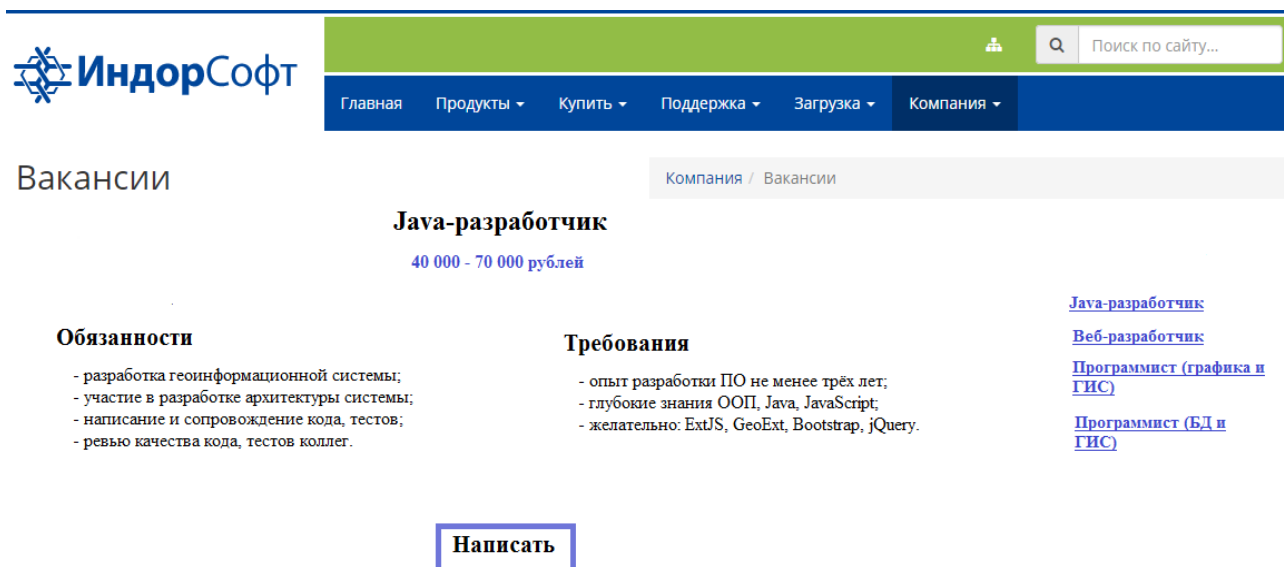


Рисунок 11 – Второй вариант сайта компании

Данный вариант лаконичен и нагляден. Соискатель сразу конкретно видит, какого размера заработная плата и решает, стоит ли ему смотреть данную вакансию дальше или же нет.

Вакансии можно разместить также и на специализированных сайтах по поиску работы. Например, на рисунке 12 представлены самые посещаемый сайты по количеству просмотров.







1	 HeadHunter Group - Online Hiring Services 79%	 Статистика сайта	216 239
2	 Работа, вакансии, подбор персонала, резюме, поиск работы - Su... 94%		74 819
3	 Rabota.ru - свежие вакансии и резюме России и СНГ 92%		46 624
4	 Зарплата.py — Hearst Shkulev Digital 98%		41 814
5	 Trud.com - Поиск Работы по Всей России 86%		33 836

Рисунок 12 – Рейтинг сайтов

Либо же можно разместить на сайтах города Томска, которые представлены ниже на рисунке 13.







1	 Зарплата.ру — Томская область 69%	 Статистика сайта	698
2	 Работа «В Томске» 57%		63
3	 Работа в Томске на Карьеристру 68%		52
4	 Работа в Томске 81%		43
5	 gorJOB.ru - РАБОТА в Томске, актуальные вакансии, резюме и ра... 72%		13

Рисунок 13 – Сайты города Томска

Как известно, после подбора следует отбор. Выше было указано, что компания «ИндорСофт» использует симуляционные тесты по программированию, для того чтобы отобрать среди потенциальных кандидатов нужного сотрудника. Можно предложить ей оставить данный метод, но попробовать еще и новые.

Например, стоит начать с **собеседования**. И помимо стандартных вопросов, по типу опыта работы и личных данных, можно задавать кандидату неожиданные вопросы. Кандидата можно попросить привести пример того, как его действия были поставлены под сомнение, в профессиональном или личном плане, и их реакция на данную ситуацию. Здесь имеет важность реакция кандидата на такую ситуацию, на людей, которые ее создали и на их взаимоотношения в дальнейшем. Полученный ответ на вопрос, или же его отсутствие, много говорит о личных качествах кандидата прежде всего, как индивидуума, о его умении работать и поддерживать отношения в неблагоприятной обстановке. Опять же, компания «ИндорСофт» является прототипом небольшой семьи, и поэтому человеческие качества являются в приоритете. Стоит отметить, что данным методом пользуется заместитель директора по информационным технологиям в компании Partners HealthCare System.

Еще один метод – это **Brainteaser-интервью**, которое сможет проверить не только аналитическое мышление будущего кандидата, но и его творческие способности. Как известно, любителем такого вида интервью является

компания Microsoft, которая является еще и автором многих используемых вопросов. Существует даже корпоративная легенда, что один из директоров компании шел по улице и придумал вопрос о том, почему крышка канализационного люка круглая. Так вот, можно предложить следующие нестандартные вопросы:

- Почему канализационные люки круглые?
- Сколько теннисных мячей может поместиться в автобус?
- Как разделить торт на 8 равных частей тремя разрезами?
- За какое минимальное открытие дверей можно определить, какой выключатель к какой лампочке относится, если в закрытой комнате есть 3 лампочки, а в коридоре 3 выключателя?
- Есть ли в Москве два человека, у которых на голове одинаковое количество волос?

Такие вопросы можно использовать на практике, и они предназначены для того, чтобы проверить, как кандидат проявит себя в нестандартной ситуации.

Можно использовать не только вопросы, но и задавать логические задачи. Например, следующие:

- мужчина ночью долго не мог заснуть. Через какое-то время он взял телефон, набрал чей-то номер, прослушав несколько длинных гудков, положил трубку и спокойно заснул. Вопрос: почему он до этого не мог заснуть? (Ответ: за стеной громко храпел сосед, который затем проснулся от телефонного звонка);
- нужно назвать два числа, у которых количество цифр равно количеству букв, составляющих название каждого из этих чисел? (Ответ: сто, миллион).

Еще один метод – это **тестирование**. Оно поможет понять компании, насколько теоретически подготовлен кандидат. Тесты можно составлять самим (так как в компании работают специалисты, которые по совместительству занимаются преподавательской деятельностью в университете), что выйдет

менее затратно (максимум – премия сотрудникам, которые разработали такие тесты). Либо воспользоваться Интернет-ресурсом или же можно заказать разработку конкретных тестов у специализирующейся на этом компании. Например, консалтинговая компания Luxoft Training предлагает услуги по разработке тестов для IT-специалистов по ключевым компетенциям. И стоимость разработки такого теста будет составлять от 48000 рублей. [15]

После того, как отобрали нового сотрудника, его нужно **адаптировать** в организации. Программы адаптации как профессиональной, так и социальной, в «ИндорСофт» нет. Но присутствует частичное неформальное наставничество, минусом которого является то, что, если сотрудник не втянулся, его сразу отправляют «на ковер» к генеральному директору. Во-первых, это отнимает время у самого директора, а во-вторых, доставляет стресс самим новым сотрудникам. Кадровый портал SuperJob проводил опрос, целью которого было выяснить, как работники различных профессий адаптируются на рабочем месте. По данным этого опроса выяснилось, что сложнее всего адаптация проходит у программистов: среди опрошенных респондентов в первый день адаптируются 9 процентов, а к концу первого месяца полноценно вливаются в работу лишь 46 процентов специалистов. Если считать в среднем, то 102 дня требуется специалистам данной профессии, чтобы полностью пройти адаптационный период и влиться в коллектив. Поэтому программа адаптации будет крайне важна для компании «ИндорСофт».

Основными участниками программы адаптации будут являться сам новый работник, специалист отдела кадров, непосредственный руководитель и наставник.

Программа адаптации будет состоять из нескольких этапов.

На *первом этапе* специалист кадровой службы должен:

- позвонить новому сотруднику на кануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке;
- заранее проинформировать сотрудников о приходе нового работника в компанию «ИндорСофт»;

- подготовить информационные материалы, которые будут выдаваться новому сотруднику в первый день работы (это список внутренних телефонов, городских телефонов компании «ИндорСофт»; логин и пароль от персональной электронной почты; логин и пароль от персонального компьютера);

- подготовить пропуск прохода на работу и разрешение на парковку (при наличии личного автомобиля);

- обеспечить и подготовить рабочее место нового сотрудника (персональный компьютер с наличием всего необходимого программного обеспечения; телефон; оргтехника; базовый набор расходных материалов и канцелярских принадлежностей).

Руководитель отдела должен убедиться, что для нового работника подготовлена должностная инструкция и определен наставник для нового сотрудника.

На *втором этапе* происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями компании «ИндорСофт».

Специалист кадровой службы должен:

- встретить нового сотрудника и провести его на непосредственное рабочее место, вручить «набор новичка» - корпоративную атрибутику;

- провести вводные инструктажи;

- рассказать, про стиль управления, особенности внутренней культуры, традиции и нормы, которые приняты в «ИндорСофт».

Руководитель нового сотрудника должен:

- представить нового сотрудника его будущим коллегам, познакомить с непосредственным наставником;

- вместе с новым сотрудником проанализировать его должностные обязанности и можно заполнить бланк задач на испытательный срок (рисунок 14);

Индивидуальный план работы на испытательный срок

Ф. И. О. _____ Куратор _____
 Должность _____ Руководитель _____
 Подразделение _____

Проект, задание	Планируемый результат	Фактический результат

Комментарии:

Дата _____ Подпись работника _____

Рисунок 14 – Бланк задач

- рассказать об используемой в компании «ИндорСофт» системе поощрений и правила применения штрафов;
- рассказать о порядке выдаче заработной платы, оплаты отпускных листов, а также правила компенсации возможных затрат;
- познакомить с организационной структурой компании «ИндорСофт»;
- обсудить первый рабочий день нового сотрудника в компании.

Наставник нового сотрудника в свою очередь должен:

- рассказать о правилах внутреннего трудового распорядка и сообщить информацию о перерывах на отдых, время и продолжительность обеда, как сообщать о вынужденном пропуске работы (например, руководителю или наставнику по телефону), требования к внешнему виду (дресс-код), проинформировать о пропускной системе, порядке открытия и закрытия офиса;
- рассказать о информации личного характера (место для курения, стоянки машин и так далее);
- рассказать о традициях непосредственного отдела или группы, в которой новый сотрудник будет работать, а также правила, которые действительно для данного отдела или группы;
- проинформировать о процедурах коммуникаций и связей по должности (в рамках непосредственного отдела и с другими отделами);
- ознакомить с поведением в случае возникновения возможных непредвиденных ситуаций;

- обсудить первый рабочий день.

На *третьем этапе* происходит освоение нового сотрудника со своим новым статусом и включение его в межличностные отношения в коллективе и профессиональную деятельность.

Наставник на данном этапе должен:

- познакомить нового сотрудника с подробной историей компании «ИндорСофт», ее стратегией, целями и миссией, а также политикой в области работы с партнерами и клиентами;
- ознакомить со списком необходимых документов;
- рассказать, как действует так называемая административно-хозяйственная система компании (то есть заказ автотранспорта, канцелярских товаров и так далее);
- познакомить с теми сотрудниками, с которыми новичку придется непосредственно контактировать по поводу работы;
- познакомить с содержанием работы, требованиями к ней и стандартами ее выполнения, а также передачей полномочий и ответственностью;
- познакомить с существующей системой отчетности.

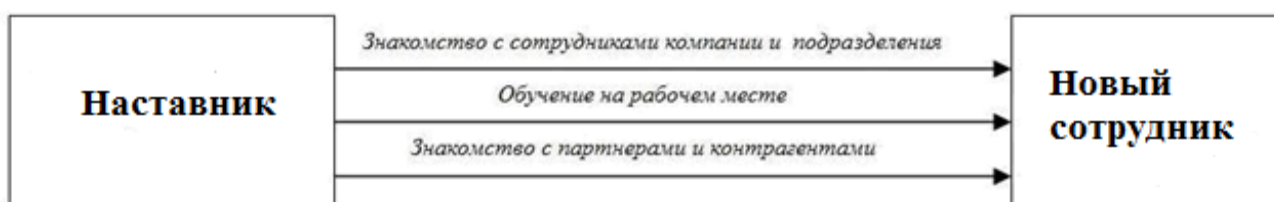


Рисунок 15 – Организация введения в должность нового сотрудника

В течение первой рабочей недели наставник проводит «обучение» нового сотрудника, рассказывает о текущих и перспективных планах отдела, передает основные документы по направлению деятельности нового сотрудника.

На *четвертом этапе* происходит предварительная оценка эффективности деятельности сотрудника и его взаимоотношений в коллективе, а также корректировка плана адаптации.

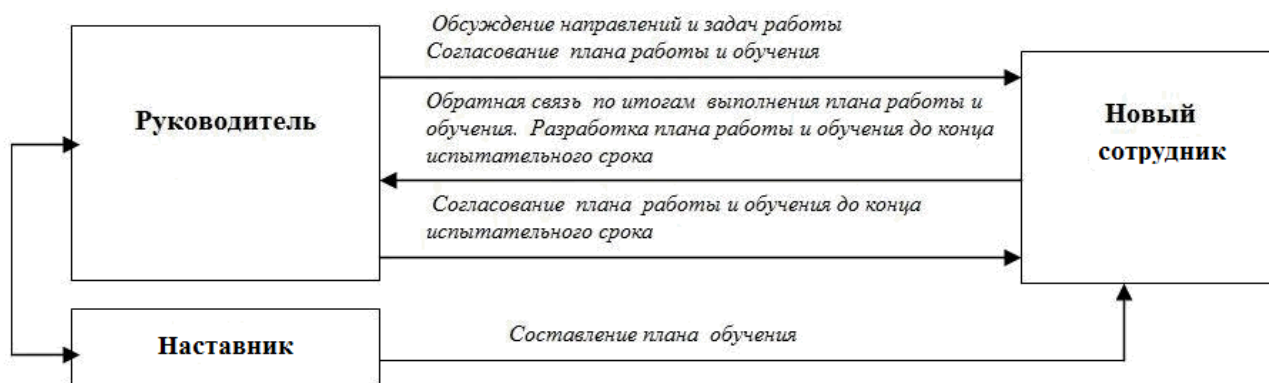


Рисунок 16 – Организация работы сотрудника в должности

После окончания первой рабочей недели руководитель обсуждает с сотрудником основные задачи и направления его профессиональной деятельности. И по результатам такой беседы уже работник составляет план работы на один месяц. Наставник в свою очередь планирует необходимое обучение для работника (на рабочем месте, самостоятельное). Обучение и общий план работы согласовывается непосредственно с руководителем.

Ф.И.О. _____ Куратор _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата составления _____

№	Проект, задание, обучение	Планируемый результат	Фактический результат	Планируемый срок	Фактический срок

Комментарии куратора:

Ознакомлен (а) _____ // _____

Подпись работника расшифровка подписи Дата

Рисунок 17 – План работы и обучения

Далее, происходит обратная связь по итогам обучения и выполнения плана работы. По прошествии первого рабочего месяца, сотрудник отчитывается перед руководителем о пройденном обучении и проделанной работе. После подведения итогов обсуждения сотрудник снова разрабатывает план развития на оставшуюся часть испытательного срока и согласовывает его непосредственно с руководителем.

На *пятом этапе* происходит преодоление межличностных и профессиональных проблем сотрудника, а также осуществляется его переход к стабильной работе.

Ф.И.О. сотрудника №	Должность Мероприятия и информация	срок	Дата приема на работу Ответственный	Отметка куратора о выполнении
1	Мероприятия:			
	Назначение куратора			
	Оборудование рабочего места			
	Ознакомление с должностной инструкцией			
	Ознакомление с перечнем документов для оформления на работу			
	Ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка			
	Вручение корпоративных сувениров			
	Вручение «Справочного руководства сотрудника»			
	Вручение «Памятки новичка»			
	Вручение корпоративного информационного фильма			
	Инструктаж по технике безопасности и пожарной безопасности			
	Инструктаж по работе в сети компании и использовании ИТ - ресурсов			
	Представление коллективу компании			
	Представление коллективу подразделения			
	Представление партнерам и контрагентам			
	Составление плана работы и обучения			
	Обучение (адаптационный курс)			
2	Информация			
	о задачах и требованиях к работе			
	о системе оценки, применяемой к работе			
	о технологиях работы			

Рисунок 18 – Карта контроля

На этом этапе можно предложить наставнику заполнить карту контроля введения в должность нового сотрудника, далее передать ее руководителю отдела и в кадровую службу для контроля и статистики. Она представлена на рисунке 18.

Также, можно предложить непосредственному руководителю заполнить форму оценки степени обучаемости и адаптивности нового сотрудника (в принципе, можно предположить, что ее можно использовать и в конце каждого месяца работы нового сотрудника, чтобы проследить динамику его адаптивности). Форма может выглядеть следующим образом.

Оценка степени адаптивности и обучаемости сотрудника:
ниже среднего / средняя / выше среднего

Проект, задание	Планируемый результат	Фактический результат	Оценка по 7-балльной шкале	
			Куратор	Руководитель

Дата _____ Подпись непосредственного руководителя _____

Согласовано:

Менеджер по персоналу _____ Подпись _____ Инициалы, фамилия _____

Рисунок 19 – Форма оценки степени обучаемости и адаптивности

Далее, производится оценка нового сотрудника по следующей таблице. В ней руководитель должен выбрать тот количественный критерий, который он считает наиболее подходящей для объективного оценивания сотрудника.

Таблица 2 – Оценка нового сотрудника

1. Выполнение порученной работы								
На работу затрачивается больше времени, чем это диктуется опытом	1	2	3	4	5	6	7	На работу затрачивается меньше времени, чем это диктуется опытом или планом
2. Качество работы								
Работа должна постоянно существенно пересматриваться	1	2	3	4	5	6	7	Результаты работы всегда высокого качества
3. Уровень профессиональной подготовки								
профессиональные навыки развиты недостаточно	1	2	3	4	5	6	7	высокий уровень развития профессиональных навыков
4. Совместная работа								
не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь	1	2	3	4	5	6	7	Проявляет четко выраженную склонность к работе в группе, всегда эффективно сотрудничает с другими
5. Способность к деловому общению								
Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника, не стремится к взаимопониманию	1	2	3	4	5	6	7	Хорошо воспринимается, убедителен, умеет выслушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания
6. Письменные способы выражения								
Тексты должны постоянно пересматриваться, т. к. они трудны для восприятия, нелогичны, не соответствуют стандартам	1	2	3	4	5	6	7	Тексты всегда соответствуют поставленной цели, легко воспринимаются, соответствуют стандартам
7. Самостоятельность								
Без посторонней помощи не знает, что предпринять, при малейших трудностях теряется	1	2	3	4	5	6	7	Даже нестандартные и сложные задания успешно выполняет без посторонней помощи
8. Умение доводить начатое дело до конца								
Требуется постоянное напоминание и жесткого контроля выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	Получив задание, всегда доводит дело до конца без напоминаний и контроля

Далее, руководитель либо сам, либо передает сотруднику отдела кадров заполненный бланк и высчитывается общий балл сотрудника по прохождению испытательного срока. Он выглядит следующим образом.

Результаты прохождения испытательного срока

Средний балл оценки заданий _____
(по среднему баллу делается вывод о потенциале работника)

ВЫВОДЫ:

Средний балл	Потенциал
До 3	Не соответствует занимаемой должности
От 3 до 4	Неполное служебное соответствие
От 4 до 5	В целом соответствует занимаемой должности
От 5 до 6	Полностью соответствует занимаемой должности
Более 6	Заслуживает выдвижения на более высокую должность

Рисунок 20 – Результаты прохождения испытательного срока

Далее, пишутся рекомендации и решения по улучшению профессиональной и социальной деятельности сотрудника.

Ну и на завершающем этапе специалист кадровой службы должен:

- дать сотруднику на заполнение оценочный лист;
- проанализировать его до обсуждения с сотрудником;
- обсудить оценочный лист и акцентировать внимание на обратной связи от сотрудника (то есть, узнать его мнение о компании «ИндорСофт», узнать предложения о возможных улучшениях продуктов и так далее).

Что касается руководителя нового сотрудника, то он должен:

- уведомить работника о завершении испытательного срока и назначить конкретное время для обсуждения достигнутых (или не достигнутых) результатах его работы за это время;
- непосредственно обсудить результаты работы, акцентировать внимание на успешном выполнении работы, а также пути решения возможных неудач, узнать мнение сотрудника о компании «ИндорСофт».

Должность _____
 Подразделение _____
 Дата выхода на работу _____ Дата оценки _____
 Ф.И.О. непосредственного руководителя _____
 Ф.И.О. куратора _____

Вопрос	Ответ	Комментарии
Мое рабочее место подготовлено надлежащим образом		
Мне четко сформулировали мои основные задачи		
Я ознакомился со своей должностной инструкцией		
Меня представили коллективу		
Я знаю, каких результатов от меня ждут		
Я знаю свои права и обязанности		
Я знаю свой рабочий график		
Я знаю, как вести себя в случае непредвиденных ситуаций		
Я ознакомился с перечнем сведений, составляющих коммерческую тайну		
Я активно взаимодействую с коллегами внутри отдела		
Я активно взаимодействую с другими подразделениями		
Я знаю направления деятельности		
Я знаю традиции, нормы, стандарты компании		
Я ознакомлен с требованиями и стандартами выполнения работы		

Что больше всего удивило Вас за это время?

Дата _____

Рисунок 21 – Оценочный лист

Оценочный лист может выглядеть следующим образом (как на рисунке 21).

Либо же, для того, чтобы количественно измерить глубину адаптированности сотрудника, можно использовать шкалу удовлетворенности сотрудника факторами производственной ситуации. Опросный лист может выглядеть следующим образом.

Таблица 3 – Пример опросного листа

Наименование фактора	Совсем удовлетворен (+1)	Удовлетворен (+0,5)	Затрудняюсь ответить(0)	Неудовлетворен (-0,5)	Совсем неудовлетворен (-1)
1. Содержание труда					
2. Наличие карьерного роста					
3. Занимаемая должность					
4. Заработная плата					
5. Условия труда					
6. Организация труда					
7. Отношения с руководителем					
8. Отношения с коллегами					

Опросный лист естественно может меняться и в него включаются те факторы, влияние которых интересует сотрудников отдела кадров. Суммарный

индекс удовлетворенности можно рассчитать по формуле, которая представлена на рисунке 22.

$$I_{уд} = \frac{1,0n_1 + 0,5n_2 + (-0,5)n_3 + (-1,0)n_4}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4},$$

Рисунок 22 – Индекс удовлетворенности

Под n_1 , n_2 и так далее подразумевается количество респондентов по каждому из вариантов ответов по шкале удовлетворенности. Значение индекса удовлетворенности может колебаться от +1,0 (совершенно удовлетворен всеми факторами) до -1,0 (абсолютно не удовлетворен). При индексе удовлетворенности от +1,0 до +0,6 баллов можно говорить о высоком уровне адаптированности работника; от +0,59 до +0,2 – о среднем уровне адаптированности; менее +0,19 – о низком уровне адаптированности работника.

Ну и собственно по истечении адаптационной программы, как сотрудник, так и компания должны понять, подходят ли они друг другу или нет. «ИндорСофт» должно дать понять сотруднику, что она заинтересована в нем и готова предоставить свою помощь, однако, и сотрудник должен понимать, что к работе нужно подходить ответственно и серьезно. Получается, что программа адаптации должна стать начальным шагом к отождествлению целей компании «ИндорСофт» и работника, и к завоеванию его преданности фирме.

Подводя итог вышенаписанному, следует отметить, что предложения по поводу формирования долгосрочной и кадровой стратегии, а также предложенные методы по подбору и отбору кадров и программа адаптации носят рекомендательный характер. Для того, чтобы претворить все вышперечисленное в действие, да еще и с положительным результатом, требуются грамотные специалисты в области не только кадров, но и IT-технологий, которые благодаря своему опыту смогут учесть все нюансы.

Задание социальная ответственность

Студенту

Группа	ФИО
ЗАМ5Б	Кузнецовой Ксении Владимировне

Институт	социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></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>В рабочей зоне источником электромагнитного воздействия является персональный компьютер, с которым связана основная деятельность на рабочем месте. Малая освещенность или отклонение параметров микроклимата могут привести к ухудшению самочувствия работника, снижению трудоспособности и различным заболеваниям.</p> <p>К опасным факторам рабочего места можно отнести поражение электрическим током. Для обеспечения экологической безопасности при утилизации оргтехники, обращение в специализированные службы. Воздействие на гидросферу и атмосферу не происходит.</p> <p>К чрезвычайным ситуациям, которые могут произойти на рабочем месте, относится пожар.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Официальный сайт ООО «ИндорСофт» http://www.indorsoft.ru/</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></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. 	<p>Внутренняя социальная ответственность общества с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» направлена на обеспечение социальной поддержки, квалифицированного обучения, безопасности деятельности сотрудников и поддержание для них высокого уровня труда и жизни.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></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 	<p>Внешняя социальная ответственность общества с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» направлена на охрану окружающей среды и взаимодействие с обществом.</p>

<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>Регулирование отношений между обществом с ограниченной ответственностью и сотрудниками происходит при следующих правовых нормах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - трудовой распорядок; - выплата социальных льгот; - коллективных договоров; - оплаты труда; - выплаты районного коэффициента; - особенностей регулирования труда женщин, детей, пенсионеров.
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Стейкхолдеры организации ООО «ИндорСофт». Структура программ ООО «ИндорСофт». Структура программ ООО «ИндорСофт». Затраты на мероприятия КСО ООО «ИндорСофт».</p>

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Кузнецова К.В.		

4 Социальная ответственность

4.1 Внутренняя социальная ответственность ООО «ИндорСофт»

Общество с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» проявляет себя, как социально ответственная организация. Это обосновывается тем, что «ИндорСофт» большое внимание уделяет таким аспектам, как безопасность экологии, гарантированный социальный пакет для своих сотрудников и членов их семей, а также ведет активную работу по созданию достойных и комфортных условий труда.

Коллективный договор, заключаемый в организации, дает сотрудникам достойную заработную плату; социальные гарантии не только сотрудникам, но и членом их семей; бонусы по поводу юбилейных дней рождений; материальную помощь; предоставляет возможность получения абонементов в спортивно-оздоровительные комплексы города Томска.

Также стоит отметить тот факт, что сведения о системах компании «ИндорСофт» внесены в Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных, который ведется Министерством связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минкомсвязь России) в рамках отраслевого плана импортозамещения.

Программные продукты компании, являясь строительной продукцией для широкого применения в проектной дорожной практике, начиная с 2001 года проходят регулярную сертификацию соответствия ГОСТ Р.

Также, все программные продукты компании «ИндорСофт» зарегистрированы в реестре программ для ЭВМ в Федеральной службе по интеллектуальной собственности.

Компания «ИндорСофт» имеет право выполнять на территории Российской Федерации следующие работы:

– дистанционное зондирование Земли в целях обеспечения геодезической и картографической деятельности;

- создание и ведение географических информационных систем федерального и регионального назначения;
- проектирование, составление и издание общегеографических, политико-административных, научно-справочных и других тематических карт и атласов межотраслевого назначения, учебных картографических пособий.

Компания «ИндорСофт» гордится качеством своей продукции и уровнем обслуживания клиентов. В подтверждение этого, они получили сертификаты: соответствия системе менеджмента качества организации ГОСТ ISO 9001-2011, соответствия системе менеджмента охраны здоровья и безопасности персонала ГОСТ Р 54934-2012 (OHSAS 18001:2007), соответствия системе менеджмента информационной безопасности ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006 (ISO/IEC 27001:2005).

Компания «ИндорСофт» аккредитована для осуществления деятельности в области информационных технологий.

Компания «ИндорСофт» придает большое значение созданию безопасных условий труда своим сотрудникам, разрабатывая и претворяя в жизнь программы по улучшению условий и охраны труда. Основные направления – это приведение освещения и микроклимата на рабочих местах сотрудников в соответствии с требованиями санитарно-гигиенических норм, проведение медосмотров работников, а также организация обучения сотрудников по вопросам охраны труда, пожарной, экологической безопасности и реагирования в случаях аварийных и чрезвычайных ситуаций.

4.2 Внешняя социальная ответственность компании

Общество с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» в своей трудовой деятельности добросовестно соблюдает требования российского законодательства, придерживается принципов честной деловой практики и конкуренции. Сотрудники компании понимают свою ответственность за действия клиентов и за их воздействие на общество. Поэтому одним из

требований компании ко всем клиентам и партнерам является полное соответствие их трудовой деятельности требованиям законодательства, в том числе и экологического.

Все действия руководства и сотрудников общества с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» направлены на то, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Вся деятельность сотрудников направлена на реализацию стратегических целей развития компании, утвержденных генеральным директором «ИндорСофт».

С одной стороны, руководство и сотрудники общества с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» стремятся к прозрачности и открытости в своих бизнес-процессах для клиентов, партнеров и других социальных групп, интересы которых пересекаются с деятельностью общества. С другой стороны, оно гарантирует полное сохранение информации, являющейся конфиденциальной, включая данные о финансовых и других отношениях с клиентами и партнерами.

4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО

Определяем главных стейкхолдеров программы КСО, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Стейкхолдеры компании ООО «ИндорСофт»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал	Водители (всех категорий)
Потребители	Местное население
Владелец (директор)	Государство

Одним из важнейших факторов успеха всей компании являются слаженные действия всего коллектива. Поэтому, «ИндорСофт» считает, что отсутствие социальной напряженности, стабильность и всесторонняя реализация потенциала сотрудников являются приоритетными задачами. Для взаимодействия с коллективом компания использует следующие механизмы: коллективный договор, корпоративные встречи, социальные бонусы.

Потребители также являются важными стейкхолдерами компании «ИндорСофт», так как пока существует потребительский спрос на ее программную продукцию (то есть потребители), существует и сама компания. Для взаимодействия с потребителями компания использует следующие механизмы: договора разработок и поставок программной продукции; обратную связь (то есть учитываются пожелания); обучающие командировки.

Водители, как стейкхолдеры, тоже важны, так как, по сути, они и будут являться конечным потребителем услуг компании «ИндорСофт», ведь программное обеспечение позволяет проектировать автодороги, пользователями которого являются водители, так же, как и другие стейкхолдеры – местное население. Для взаимодействия с водителями и местным населением компания использует следующие механизмы: получение сертификатов на продукцию, проектирование максимально удобных дорожных покрытий, в зависимости от местности.

Владелец компании «ИндорСофт», который является также и ее директором, напрямую влияет как на нее саму, так и на мероприятия и программы в области корпоративной социальной ответственности.

Государство связано с компанией через автодороги, программное обеспечение для проектирование которых «ИндорСофт» и разрабатывает. И государство является той структурой власти, которая выдает документы для осуществления деятельности компании. То есть, механизмы взаимодействия сводятся к регулярной сертификации соответствия; получения сертификатом соответствия менеджмента качества. Возможно, государство сможет в будущем стать клиентом компании, так как проблемы в области автодорог сегодня в России занимают не последнее место.

4.4 Структура программ КСО ООО «ИндорСофт»

В таблице 5 приведена структура программ КСО, которые были реализованы в 2016 году. Так как компания является по своим параметрам

небольшой, поэтому программ в сфере КСО у нее немного. Но это не значит, что они уступают в своей эффективности другим более крупным компаниям.

Таблица 5 – Структура программ ООО «ИндорСофт»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Мероприятия, обеспечивающие надежное и безопасное функционирование предприятия				
Добровольная сертификация программной продукции (менеджмент качества, ГОСТ Р)	Социально-ответственное поведение	Государство, клиенты	2016	Обеспечение безопасного функционирования
Программа безопасности	Социально-ответственное поведение	Государство, клиенты, персонал	2016	Обеспечение безопасного функционирования
Комплекс социальных программ, направленных на поддержание предусмотренных в коллективном договоре условий, а также корпоративные программы				
Реализация корпоративных социальных проектов (праздники)	Собственные инвестиции	Персонал	2016	Реализация политики улучшения микроклимата внутри компании
Социальные льготы персоналу, предусмотренные законодательством и коллективным договором (заработная плата выше отраслевой)	Собственные инвестиции	Персонал	2016	Реализация политики улучшения микроклимата внутри компании

Таким образом, можно сделать вывод, что вышеописанные мероприятия КСО направлены на увеличение эффективности деятельности компании «ИндорСофт» за счет лояльности сотрудников и клиентов, а также соблюдения законодательства, которое предусмотрено государством.

4.5 Определение затрат на программы КСО ООО «ИндорСофт»

Далее, рассчитываются затраты на реализацию программы корпоративной социальной ответственности в обществе с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» за 2016 год.

Результаты затрат данного вида приведены ниже в таблице 6.

Таблица 6 – Затраты на мероприятия КСО ООО «ИндорСофт»

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Мероприятия, обеспечивающие надежное и безопасное функционирование предприятия				
1.	Добровольная сертификация программной продукции (менеджмент качества, ГОСТ Р)	рублей	-	128 000
2.	Программа безопасности	рублей	-	200 000
ИТОГО:				328 000
Комплекс социальных программ, направленных на поддержание предусмотренных в коллективном договоре условий, а также корпоративные программы				
1.	Реализация корпоративных социальных проектов (праздники)	рублей	-	400 000
2.	Социальные льготы персоналу, предусмотренные законодательством и коллективным договором (заработная плата выше отраслевой)	рублей	-	100 000
ИТОГО:				500 000
ИТОГО:				828 000

Таким образом, общая стоимость на реализацию программ в области корпоративной социальной ответственности у ООО «ИндорСофт» составляет порядка 828 000 рублей за 2016 год. Но, стоит отметить, что получение сертификатов в области менеджмента качества, например, делается не ежегодно, поэтому каждый год данная сумма варьируется.

4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Говоря об эффективности социальных программ, важно иметь в виду, что они являются для компании составляющей корпоративной стратегии и помогают ей в конструктивном сотрудничестве с государством, деловыми партнерами, клиентами и обществом.

Для компании «ИндорСофт» приоритетной является все же внутренняя социальная ответственность, так как во всех программах задействован ее

персонал. Следовательно, компания тратит много усилий и средств на то, чтобы поддерживать лояльность данной группы стейкхолдеров, мотивировать сотрудников, предоставляя им хорошие условия труда, достойные социальные гарантии, а также инновационную оснащенность на рабочем месте и комфортные условия деятельности (например, в офисе компании есть бильярд, в который в нерабочее время сотрудники могут использовать в качестве средства отдыха).

Но не стоит упускать тот момент, что общество с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» прикладывает много усилий и для того, чтобы его деятельность соответствовала требованиям законодательства Российской Федерации, чтобы сохранять долгосрочные продуктивные отношения с клиентами и партнерами.

В заключении следует сказать, что корпоративная социальная ответственность компании «ИндорСофт» помогает ей добиваться и сохранять такие конкурентные преимущества, как привлечение высококвалифицированных кадров, умение мотивировать их, совершенствование деловой репутации компании посредством этичного поведения и обеспечения доверия не только партнеров, но и клиентов.

Заключение

Подводя итог вышенаписанному, следует сказать, что технологии формирования кадрового состава в различных компаниях имеют примерно одинаковую структуру, то есть это выбор источников, методов подбора и отбора, а также составление программы адаптации. Различие заключается в том, какие именно использовать технологии, основываясь на специфику области деятельности любой компании. Например, способы подбора для it-компаний и компании, которая занимается производством продукции, будут различны. К примеру, нет смысла проводить brainteaser-интервью для работника, который будет заниматься подготовкой производства, так же, как и не хватит простого собеседования для того, чтобы отобрать грамотного программиста.

Существует множество источников и методов подбора и отбора кадров на предприятии. Каждый из них хорош по-своему и в свое время. При выборе методов подбора и отбора кадров необходимо исходить из положения дел в организации, срочности вакансии, ситуации на рынке трудовых ресурсов, степени компетентности сотрудников кадровой службы или уровня качества работы и репутации кадровой компании (если идет речь об обращении для поиска кандидата в кадровое агентство).

Но прежде чем выбирать тот или иной метод при найме персонала, следует его спланировать (на долгосрочную или краткосрочную перспективу) и определить, какого типа кадровая политика используется в организации и какая у нее кадровая стратегия (или при ее отсутствии начать разработку).

Следует также отметить, что существуют национальные различия в технологиях найма персонала в разных странах. Например, в Японии, где до сих пор существует система пожизненного найма, сотрудники связаны с молодого возраста с одной компанией и им сложно перейти в другую компанию на более успешную должность. Да и само продвижение по службе у них может происходить не в течении года, например, или пары лет, а более

длительного периода. И адаптационный период, в отличие от других стран, в Японии длится не пару месяцев, а более чем один год (по некоторым источникам адаптация может длиться до достижения сотрудников возраста 30 лет).

Что касается Америки, то она является самой развитой страной в кадровой области. Например, здесь впервые стал использоваться такой метод отбора, как «детектор лжи». Много времени и сил тратится на то, чтобы проверять предыдущий опыт сотрудников (например, успеваемость в школе или сбор информации с прошлых мест работы путем опроса коллег кандидата).

Россия, кстати, множество технологий переняла именно от Америки. Например, использование детектора лжи при найме на работу, то же самое brainteaser-интервью, методики тестов (которые, кстати, в нашей стране не адаптированы под русский менталитет). Но стоит отметить, что политика в области кадров в стране находится в периоде роста и она отстает от вышеперечисленных стран. Интересным будет отметить, что российские разработчики хотят систему компьютерного распознавания лиц, которая будет оценивать поведение соискателей должности на собеседовании и выбирать наиболее подходящего из них.

Проанализировав на практике политику общества с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» выяснилось, что кадровая стратегия на предприятии отсутствует в принципе, долгосрочного планирования как такового нет (имеется в виду нет цели расширить рынок потребителей, увеличивать штат сотрудников), также нет четко определенной программной адаптации, которая заметно облегчила бы работу как кадровой службы и директора, так и самого нового сотрудника. Компания находится в состоянии некой стагнации, ее устраивает то, что есть сейчас.

Также, в ходе работы были выявлены преимущества и недостатки компании, возможности, которые перед ней открываются и потенциальные угрозы посредством SWOT-анализа. Данные факторы только лишь

подчеркнули то предположение, что компании необходимо включить в стратегию долгосрочное планирование, создать кадровую стратегию.

Обществу с ограниченной ответственностью «ИндорСофт» стоит расширить источники подбора персонала, а именно, попробовать взаимодействовать со студентами других ВУЗов. Для отбора кандидатов применять такие методы, как собеседование (с нестандартными вопросами), brainteaser-интервью (чтобы проверить логическое мышление соискателя). Сделать кадровое разделение сотрудников, добавив новую группу «Преподаватели», которые будут ездить в командировки и осуществлять обучение клиентов работе со своим программным обеспечением. Также, стоит изменить интерфейс сайта с разделом вакансии, указать заработную плату для соискателя. Ну и конечно же выстроить грамотную программу адаптации, которая поможет не только новому сотруднику, но и упростит работу самой компании.

Практические рекомендации, которые представлены в работе, носят рекомендательный характер и будут в дальнейшем приняты к сведению компанией.

Список публикаций магистранта

1. Кузнецова К.В. Современные принципы брендинга. Вестник научных конференций. № 2-4(2). Перспективы развития науки и образования: по материалам международной научно-практической конференции 31 октября 2015 г.
2. Кузнецова К.В. Маркетинг личности. XVII Всероссийская научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Социально-экономические и правовые проблемы современной России» 27-28 апреля 2016 г., Томск. Томский Экономико-Юридический Институт
3. Кузнецова К.В. Сущность подбора кадров в организации. Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов. Выпуск 17, ТПУ. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 245 с.
4. Кузнецова К.В. Информационные методы подбора кадров. Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине» Часть 2, ТПУ. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 726 с.
5. Кузнецова К.В. Влияние эмоционального интеллекта на успешную деятельность. III Международная научно-практическая конференция «Наука и образование в полиэтнокультурной среде: состояние, проблемы, перспективы» Томск, 23 – 24 марта 2017 года. ТГПУ.
6. Кузнецова К.В. Эффективность эмоционального интеллекта. Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов. Выпуск 18, Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2017. – 258 с.

Список используемых источников

- 1) Банникова Л.Н. Управление персоналом: учебное пособие. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. – 151 с.
- 2) Бармакова Н. Современные методы подбора персонала // Кадровик.ру №8. – 2011. – С. 60-64.
- 3) Беленко П.В. Что такое Executive Search в России? // Консалтинг и тренинги. [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа URL: http://www.treko.ru/show_article_357
- 4) Большакова А.К., Петраков М.А. Современные тенденции найма персонала. // Журнал «Молодой ученый» №20, 2014. – С. 371-375
- 5) Володина Н. А. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. – М.: ЭКСМО, 2012. – 238 с.
- 6) Воронин А.А., Побегайлов О.А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров. // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-podbora-i-otbora-kadrov>
- 7) Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2013. – 292 с.
- 8) Деревянко И. Физиогномика и соционика как нестандартные методы подбора персонала // Аккредитованное агентство персонала «Единый центр кадров». [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа URL: <https://eck.ru/blog/poisk-i-podbor-personala/fiziognomika-i-socionika-kak-nestandartnye-metody-podbora-personala/>
- 9) Зарубежный взгляд на подбор персонала // Рекрутинговое агентство Work Service. [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа URL: <http://www.workservice.ru/autsorsing-gruzchikov/item/176-zarubezhnyj-vzglyad-na-podbor-personala>
- 10) Зарубежный опыт адаптации персонала: эффективные и универсальные методики, их отличия от российских // Журнал «Директор по

персоналу». [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа URL: <http://www.hr-director.ru/article>

11) Иванкина Л.И. Управление персоналом. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 190 с.

12) Кадры предприятия и производительность труда // Мировая экономика ereport.ru. [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа URL: <http://www.ereport.ru/articles/firms/kadry.htm>

13) Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте. // Интернет-журнал «Науковедение» №5. [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа URL: <http://naukovedenie.ru>

14) Ким Д. В. Анализ особенностей российского рекрутинга // Молодой ученый №8. – Казань: Молодой ученый, 2014. – С. 491-493.

15) Консалтинговая компания Luxoft Training. [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа URL: <http://www.luxoft-training.ru>

16) Кузнецова К.В. Информационные методы подбора кадров. // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине» Часть 2, ТПУ. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 726 с.

17) Кузнецова К.В. Сущность подбора кадров в организации. // Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов. Выпуск 17, ТПУ. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 245 с.

18) Методы подбора персонала // Гуманитарно-правовой портал. [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа URL: <https://psyera.ru/5144/metody-podbora-personala>

19) Методы подбора персонала: стрессовое интервью и физиогномика // Проект Костина В. «От идеи до успеха». [Электронный ресурс]. – 2013. –

Режим доступа URL: <http://mudrilka.ru/fold/start/kak-sformirovat-komandu/metodi-podбора-personala-stressovoe-intervyu-i-fiziognomika/>

20) Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор персонала [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа URL: <http://www.myakushkin.ru>

21) Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности // Бизнес-семинар. [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа URL: <https://www.b-seminar.ru/>

22) Обзор методов отбора персонала // О персонале. [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа URL: <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/otbor-personala/obzor-metodov-otbora-personala.html>

23) Общество с ограниченной ответственностью «ИндорСофт». [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа URL: <http://www.indorsoft.ru>

24) Особенности адаптации персонала в больших компаниях // Журнал «Директор по персоналу». [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа URL: <http://www.hr-director.ru/article/65753-qqq-15-m11-adaptatsiya-personala-v-bolshih-kompaniyah>

25) Подбор персонала // Компания по подбору персонала Kelly Services. [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа URL: http://hr-media.ru/wp-content/uploads/2016/01/Hiring-management-survey-2015_1.pdf

26) Подбор персонала // Резюме.ру. [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа URL: http://rezume.ru/cgi-bin/index.cgi?page=useful&part_id=21

27) Подбор персонала // Энциклопедия экономиста. [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/podbor-personala.html>

28) Программное обеспечение для найма персонала по выражению лица // Издание о высоких технологиях Cnews [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа URL: <http://www.cnews.ru/news/top/2017-01>

29) Расчет текучести персонала // Журнал «Директор по персоналу». [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа URL: <http://www.hr-director.ru/article/63039-red-tekuchest-personala>

30) Розаренова Т.В. Основы управления персоналом: учебник. – М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с.

31) Савенков И.Е. Трудовые ресурсы предприятия: понятие и сущность. // Управление экономическими системами: электронный научный журнал №11. [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/trudovye-resursy-predpriyatiya-ponyatie-i-suschnost>

32) Самедов В.Т., Чуланова О.Л. Применение технологии прелиминаринг в отборе персонала организации // Интернет-журнал «Мир науки» №1. [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа URL: <http://www.mir-nauki.com/PDF/02EMN115.pdf>

33) Текучесть кадров // Электронный журнал «Справочник кадровика». [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа URL: <http://www.pro-personal.ru/question/528576-red-koeffitsient-tekuchesti-kadrov>

34) Типы кадровой стратегии в современной организации // Журнал «Персонал-Микс». [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа URL: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003436>

35) Федак А. Адаптация новых сотрудников в компании // Журнал «Деловой мир». [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа URL: <https://delovoymir.biz>

36) Фролова Т.А. Экономика предприятия: лекции. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2011. – 112 с.

37) Хохлова Т.П. Инновационные технологии современного персонал-менеджмента // Журнал "Сфера услуг: инновации и качество" №6. [Электронный ресурс] – 2012. – Режим доступа URL: http://www.journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf

38) Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации Монография. – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2011 – 152 с.

39) Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. – К.: МАУП, 2012. – 576 с.

40) Этапы отбора и подбора персонала в компании. // Электронный журнал «Директор по персоналу». [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа URL: <https://www.hr-director.ru/article/66304-qqq-16-m9-etapy-podbora-personala>

Приложение А
(обязательное)

Part 1

Personnel structure of the enterprise in the personnel management system

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Кузнецова Ксения Владимировна		

Консультант кафедры менеджмента:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИЯ	Гаспарян Гаянэ Армаисовна			

1 Personnel structure of the enterprise in the personnel management system

Recruiting in Labor Markets.

Employers trying to recruit employees in the especially difficult areas of information technology and computer/software engineering go to great lengths to “steal” employees from each other. One firm sent a secretary to obtain a competitor’s in-house phone book, which could be used to contact employees.

In another type of creative recruiting, some firms have opened employment centers in shopping malls, and others have stationed remodeled motor homes – all set up for interviews, testing, and hiring – in parking lots at the malls.

Staffing is the process of matching appropriate people with appropriate jobs. From the viewpoint of organizations, staffing entails using HR planning information to determine the correct numbers and kinds of candidates, locating them, and then selecting those who are most likely to be satisfactory employees. From the standpoint of job applicants, the staffing process affects how they see jobs and organizations, and the likelihood that they will be matched with jobs that are rewarding for them. The organizational perspective is the primary focal point in this chapter and the next.

Staffing consists of two parts: recruiting and selection. *Recruiting* is the process of generating a pool of qualified applicants for organizational jobs. If the number of available candidates only equals the number of people to be hired, there is no real selection—the choice has already been made. The organization must either leave some openings unfilled or take all the candidates.

To understand the components of labor markets in which recruiting takes place, three different concepts must be considered. Those three groups are *labor force population*, *applicant population*, and *applicant pool*.

The labor force population includes all individuals who are available for selection if all possible recruitment strategies are used. This vast array of possible applicants may be reached in very different ways. Different recruiting methods—for

example, newspaper ads versus college recruiting – will reach different segments of the labor force population.

The applicant population is a subset of the labor force population that is available for selection using a particular recruiting approach. For example, an organization might limit its recruiting for management trainees to MBA graduates from major universities.

At least four recruiting decisions affect the nature of the applicant population:

- recruiting method: advertising medium chosen and considering use of employment agencies;
- recruiting message: what is said about the job and how it is said;
- applicant qualifications required: education level and amount of experience necessary;
- administrative procedures: time of year recruiting is done, the follow-ups with applicants, and use of previous applicant files.

The applicant pool consists of all persons who are actually evaluated for selection. Many factors can affect the size of the applicant pool. For example, the organization mentioned previously is likely to interview only a small percentage of the Business graduates at major universities, because not all graduates will want to be interviewed. The applicant pool at this step will depend on the reputation of the organization and industry as a place to work, the screening efforts of the organization, and the information available to the applicant population. Assuming a suitable candidate can be found, the final selection is made from the applicant pool.

Planning and Strategic Decisions about Recruiting. The decisions that are made about recruiting help dictate not only the kinds and numbers of applicants, but also how difficult or successful recruiting efforts may be. Figure 1.1 shows an overview of these recruiting decisions. Recruiting strategy entails identifying where to recruit, who to recruit, and what the job requirements will be. One key consideration is deciding about internal vs. external searches that must be made.



Figure 1.1 – Recruiting Decisions

Internal vs. External Recruiting. Advantages and disadvantages are associated with promoting from within the organization (internal recruitment) and hiring from the outside organization (external recruitment) to fill openings. Promotion from within generally is thought to be a positive force in rewarding good work, and some organizations use it well indeed. However, if followed exclusively, it has the major disadvantage of perpetuating old ways of operating. In addition, there are equal employment concerns with using internal recruiting if protected-class members are not already represented adequately in the organization. [3]

Recruiting externally can infuse the organization with new ideas. Also, it may be cheaper to recruit professionals such as accountants or computer programmers from outside than to develop less-skilled people within the organization. But recruiting from outside the organization for any but entry-level positions presents the problem of adjustment time for the new employees. Another drawback to external recruiting is the negative impact on current employees that often results from selecting an outsider instead of promoting a current employee. Figure 1.2 shows some of the major advantages and disadvantages of internal and external recruiting.

Recruiting Source	Advantages	Disadvantages
Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Morale of promotee • Better assessment of abilities • Lower cost for some jobs • Motivator for good performance • Causes a succession of promotions • Have to hire only at entry level 	<ul style="list-style-type: none"> • Inbreeding • Possible morale problems of those not promoted • "Political" infighting for promotions • Need for management-development program
External	<ul style="list-style-type: none"> • New "blood" brings new perspectives • Cheaper and faster than training professionals • No group of political supporters in organization already • May bring new industry insights 	<ul style="list-style-type: none"> • May not select someone who will "fit" the job or organization • May cause morale problems for internal candidates not selected • Longer "adjustment" or orientation time

Figure 1.2 – Advantages and Disadvantages of Internal and External Sources

Most organizations combine the use of internal and external methods. Organizations that operate in a rapidly changing environment and competitive conditions may need to place a heavier emphasis on external sources in addition to developing internal sources. However, for those organizations existing in environments that change slowly, promotion from within may be more suitable.

Flexible Staffing as Recruiting. Decisions as to who should be recruited hinge on whether to seek traditional fulltime employees or use more «flexible» approaches, which might include temporaries, independent contractors, or professional employer organizations (PEOs) and «leased» employees.

Using flexible staffing arrangements allows an employer not only to avoid some of the cost of full-time benefits such as vacation pay and pension plans, but also to recruit in a somewhat different market. *Flexible staffing* makes use of recruiting sources and workers who are not traditional employees. These arrangements use temporary workers, independent contractors, and employee leasing.

Decisions on Recruiting Sources/Methods. Before a firm actually proceeds to recruit a pool of applicants, several other decisions should be made. These decisions help determine the exact nature of the recruiting effort (Figure 1.3).



Figure 1.3 –Decisions Affecting Recruiting

*Organizational Recruiting Responsibilities.*In small organizations, the recruiting process is simplified. For many positions, an advertisement in the local paper may be enough to tap into the local labor market. In very small organizations, the owner/manager often places the ad, determines the recruiting criteria, and makes the decision. However, for some specialist jobs, a regional or national search may be undertaken. Figure 1.4 shows a typical distribution of recruiting responsibilities between the HR department and managers in larger organizations.[1]

HR Unit	Managers
<ul style="list-style-type: none"> ● Forecasts recruiting needs ● Prepares copy for recruiting ads and campaigns ● Plans and conducts recruiting efforts ● Audits and evaluates all recruiting activities 	<ul style="list-style-type: none"> ● Anticipate needs for employees to fill vacancies ● Determine KSAs needed from applicants ● Assist in recruiting effort with information about job requirements ● Review recruiting efforts activities

Figure 1.4 –Typical Recruiting Responsibilities

Internal Recruiting. Pursuing internal recruiting with the benefits. Friends of present employees, former employees, and previous applicants may be sources.

Among the ways in which internal recruiting sources have an advantage over external sources is that they allow management to observe the candidate for promotion (or transfer) over a period of time and to evaluate that person’s potential and specific job performance. Further, an organization that promotes its own employees to fill job openings may give those employees added motivation to do a good job.

1) *Job Posting and Bidding.* The major means for recruiting employees for other jobs within the organization is a job posting system. Job posting and bidding is a system in which the employer provides notices of job openings and employees respond by applying for specific openings. The organization can notify employees of all job vacancies by posting notices, circulating publications, or in some other way inviting employees to apply for jobs.

A job posting system gives each employee an opportunity to move to a better job within the organization. Without some sort of job posting and bidding, it is difficult to find out what jobs are open elsewhere in the organization. The most common method employers use to notify current employees of openings is to post notices on bulletin boards in locations such as employee lounges, cafeterias, and near elevators.

2) *Current Employee Referrals.* A reliable source of people to fill vacancies is composed of friends and/or family members of current employees. Employees can acquaint potential applicants with the advantages of a job with the company, furnish letters of introduction, and encourage them to apply. These are external applicants recruited using an internal information source. Utilizing this source is usually one of the most effective methods of recruiting because many qualified people can be reached at a low cost. In an organization with numerous employees, this approach can develop quite a large pool of potential employees. Some research studies have found that new workers recruited through current employee referral had longer tenure with organizations than those from other recruiting sources.

Some employers pay employees incentives for referring individuals with specialized skills that are difficult to recruit through normal means. One computer firm pays 3000 USD to any employee referring a specialized systems analyst after an analyst has worked in the company for six months.

3) *Recruiting Former Employees and Applicants.* Former employees and former applicants are also good internal sources for recruitment. In both cases, there is a time-saving advantage, because something is already known about the potential employee.

Former employees are considered an internal source in the sense that they have ties to the company. Some retired employees may be willing to come back to work on a part-time basis or may recommend someone who would be interested in working for the company. Sometimes people who have left the company to raise a family or complete a college education are willing to come back to work after accomplishing those personal goals. Individuals who left for other jobs might be willing to return for a higher rate of pay. Job sharing and flextime programs may be useful in luring back retirees or others who previously worked for the organization. The main advantage in hiring former employees is that their performance is known.

Another potential source of applicants can be found in the organizational files. Although not entirely an internal source, those who have previously applied for jobs can be contacted by mail, a quick and inexpensive way to fill an unexpected opening. Applicants who have just «walked in» and applied may be considered also. These previous walk-ins are likely to be more suitable for filling unskilled and semiskilled jobs, but some professional openings can be filled by turning to such applications. One firm that needed two cost accountants immediately contacted qualified previous applicants and was able to hire two individuals who were disenchanted with their current jobs at other companies.

4) *Internal Recruiting Database.* Computerized internal talent banks, or applicant tracking systems, are used to furnish a listing of the KSAs available for organizations. Employers that must deal with a large number of applicants and job openings have found it beneficial to use such software as part of a human resource information system (HRIS). Software of this type allows employers to enter resumes and then sort the resumes by occupational fields, skills, areas of interests, and previous work histories.

The advantage of these computerized databases is that they allow recruiters to identify potential candidates more quickly than they could by manually sorting numerous stacks and files of resumes. Employers who have used internal computer databases have found that they reduce recruiting costs associated with advertising

expenditures, search-firm fees, and internal processing and record retention expenses.
[4]

External Recruiting. If internal sources do not produce sufficient acceptable candidates for jobs, many external sources are available. These sources include schools, colleges and universities, employment agencies, labor unions, media sources, and trade and competitive sources.

1) School Recruiting. High schools or vocational/technical schools may be a good source of new employees for many organizations. A successful recruiting program with these institutions is the result of careful analysis and continuous contact with the individual schools.

Many schools have a centralized guidance or placement office. Contact can be established and maintained with the supervisors of these offices. Promotional brochures that acquaint students with starting jobs and career opportunities can be distributed to counselors, librarians, or others. Participating in career days and giving tours of the company to school groups are other ways of maintaining good contact with school sources. Cooperative programs in which students work part-time and receive some school credits also may be useful in generating qualified applicants for full-time positions.

5) College Recruiting. At the college or university level, the recruitment of graduating students is a large-scale operation for many organizations. Most colleges and universities maintain placement offices in which employers and applicants can meet. However, college recruiting presents some interesting and unique problems.

College recruiting can be expensive; therefore, an organization should determine if the positions it is trying to fill really require persons with college degrees. A great many positions do not; yet many employers insist on filling them with college graduates. The result may be employees who must be paid more and who are likely to leave if the jobs are not sufficiently challenging.

6) Labor Unions. Labor unions are a source of certain types of workers. In some industries, such as construction, unions have traditionally supplied workers to employers. A labor pool is generally available through a union, and workers can be

dispatched to particular jobs to meet the needs of the employers. In some instances, the union can control or influence recruiting and staffing needs. An organization with a strong union may have less flexibility than a nonunion company in deciding who will be hired and where that person will be placed. Unions also can work to an employer's advantage through cooperative staffing programs, as they do in the building and printing industries.

7) *Media Sources.* Media sources such as newspapers, magazines, television, radio, and billboards are widely used. Whatever medium is used, it should be tied to the relevant labor market and provide sufficient information on the company and the job.

Newspapers are convenient because there is a short lead time for placing an ad, usually two or three days at most. For positions that must be filled quickly, newspapers may be a good source. However, there can be a great deal of «wasted circulation» with newspaper advertising because most newspapers do not aim to reach any specialized employee markets.

When using recruitment advertisements in the media, employers should ask five key questions: What do we want to accomplish? Who are the people we want to reach? What should the advertising message convey? How should the message be presented? In which medium should it run?

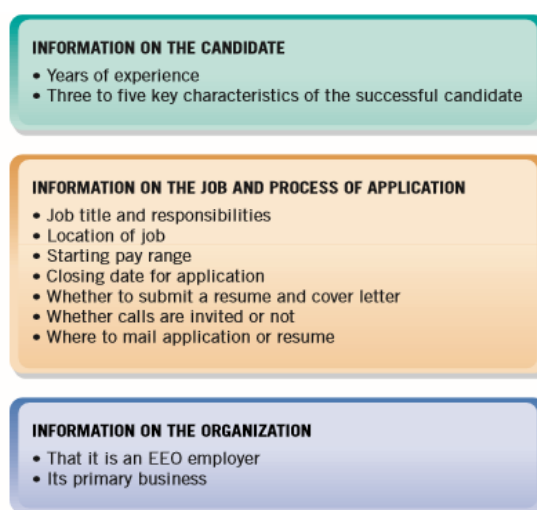


Figure 1.5 – What to Include in an Effective Recruiting Ad

Figure 1.5 on the next page shows information a good recruiting advertisement should include. Notice that desired qualifications, details on the job and application process, and an overview of the organization are all important.

8) *Executive Search Firms*. Some employment agencies focus their efforts on executive, managerial, and professional positions. These executive search firms are split into two groups: (1) contingency firms that charge a fee only after a candidate has been hired by a client company and (2) retainer firms that charge a client a set fee whether or not the contracted search is successful. Most of the larger firms work on a retainer basis. The fees charged by executive search firms may be 33 percent or more of the employee's first-year salary. Most employers pay the fees, but there are some circumstances in which employees pay the fees. The size of the fees and the aggressiveness with which some firms pursue candidates for openings have led to such firms being called headhunters.

9) *Internet Recruiting*. Organizations first started using computers as a recruiting tool by advertising jobs on a «bulletin board service» from which prospective applicants would contact the company. Then some companies began to take e-mail applications. Now some employers are not only posting jobs and accepting resumes and cover letters on-line but also are conducting employment interviews on-line. Advantages for such Internet recruiting by employers include:reaching more applicants;having lower costs and faster response time frames;tapping an applicant pool conversant with the Net. One advantage of Internet recruiting is that it may improve the chances of contacting «passive job seekers» – those people who are not actively seeking work. Listing at popular job-search Internet sites is a good way to attract such browsing high-tech workers. Indeed, recent surveys show that about 37 percent of companies now use the Net for recruiting, and the rate is increasing rapidly.

Recruiting Evaluation. Evaluating the success of recruiting efforts is important. That is the primary way to find out whether the efforts are cost effective in terms of time and money spent.

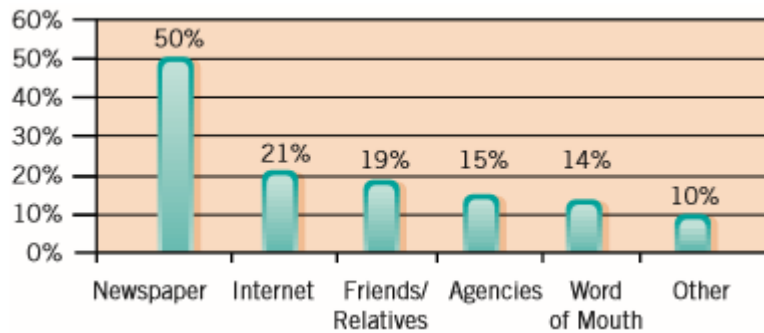


Figure 1.6 – Recruiting Sources Considered by Applicants

General areas for evaluating recruiting include the following:

Quantity of applicants: because the goal of a good recruiting program is to generate a large pool of applicants from which to choose, quantity is a natural place to begin evaluation. Is it sufficient to fill job vacancies?

EEO goals met: the recruiting program is the key activity used to meet goals for hiring protected-class individuals. This is especially relevant when a company is engaged in affirmative action to meet such goals. Is recruiting providing qualified applicants with an appropriate mix of protected-class individuals?

Quality of applicants: in addition to quantity, there is the issue of whether the qualifications of the applicant pool are sufficient to fill the job openings. Do the applicants meet job specifications, and can they perform the jobs?

Cost per applicant hired: cost varies depending on the position being filled, but knowing how much it costs to fill an empty position puts turnover and salary in perspective. The greatest single expense in recruiting is the cost of having a recruiting staff. Is the cost for recruiting employees from any single source excessive?

Time required filling openings: the length of time it takes to fill openings is another means of evaluating recruiting efforts. Are openings filled quickly with qualified candidates, so the work and productivity of the organization are not delayed by vacancies?

Recruiting evaluation typically includes examining applicant quality and quantity, the time necessary to fill openings, and the costs and benefits of various recruiting sources.

Selecting and Placing Human Resources.

Selection is the process of choosing individuals who have relevant qualifications to fill jobs in an organization. Without qualified employees, an organization is in a poorer position to succeed.

Selecting the appropriate set of knowledge, skills, and abilities (KSAs) – which come packaged in a human being – is an attempt to get a «fit» between what the applicant can and wants to do, and what the organization needs. The task is made more difficult because it is not always possible to tell exactly what the applicant really can and wants to do. Fit between the applicant and the organization affects both the employer's willingness to make a job offer and an applicant's willingness to accept a job. Fitting a person to the right job is called *placement*.

To put selection decisions in perspective, consider that organizations on average reject a high percentage of applicants. In some situations about five out of six applicants for jobs are rejected. Perhaps the best perspective on selection and placement comes from two traditional HR truisms that clearly identify the importance of effective employment selection.

The Selection Process. Most organizations take certain common steps to process applicants for jobs. Variations on this basic process depend on organizational size, nature of jobs to be filled, number of people to be selected, and pressure of outside forces such as EEO considerations. This process can take place in a day or over a much longer period of time. If the applicant is processed in one day, the employer usually checks references after selection. Often, one or more phases of the process are omitted or the order changed, depending on the employer.

The selection process shown in Figure 1.7 is typical of a large organization.

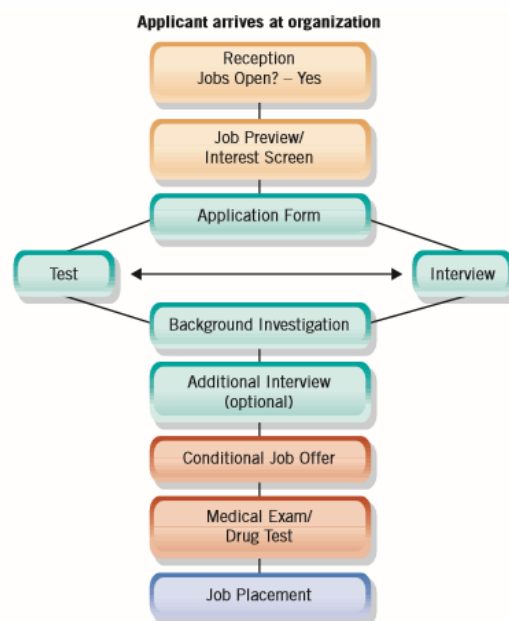


Figure 1.7 – Selection Process Flowchart

1) Reception and Job Preview/Interest Screening. In some cases, it is appropriate to have a brief interview, called an initial screening or a job preview/interest screen, to see if the applicant is likely to match any jobs available in the organization before allowing the applicant to fill out an application form. For instance, in most large organizations, this initial screening is done by someone in the employment office or in the HR department. In most situations, the applicant should complete an application form after the screening.

Computerized Screening. The job preview/interest screen can be done effectively by computer as well. Computerized processing of applicants can occur on several different levels. Computers can search resumes or application blanks for key words. Hundreds of large companies use types of «text searching» or artificial-intelligence software to scan, score, and track resumes of applicants. Some firms using these techniques include Sony Corporation, Coca-Cola, IBM, Paine Webber, Nations Bank, Avis Rent A Car, Microsoft, Pfizer, Shell Oil, and Staples. Companies note that computerized screening saves time and money. It also helps with better placement, thereby reducing turnover. The HR Perspective discusses scannable resumes.

Realistic Job Previews. Some employers oversell their jobs in recruiting advertisements, making them appear better than they really are. The purpose of a

realistic job preview (RJP) is to inform job candidates of the «organizational realities» of a job, so that they can more accurately evaluate their own job expectations. By presenting applicants with a clear picture of the job, the organization hopes to reduce unrealistic expectations and thereby reduce employee disenchantment and ultimately employee dissatisfaction and turnover. A review on research on RJPs found that they do tend to result in applicants having lower job expectations.

2) Application Forms. Application forms are widely used. Properly prepared the application form serves four purposes:

- it is a record of the applicant’s desire to obtain a position;
- it provides the interviewer with a profile of the applicant that can be used in the interview;
- it is a basic employee record for applicants who are hired;
- it can be used for research on the effectiveness of the selection process.

2.1) Selection Testing. According to the Uniform Selection Guidelines issued by the EEOC, any employment requirement is a «test». The focus in this section is on formal tests.



Figure 1.8 – Possible Tests Used for Selection

As Figure 1.8 shows, various kinds of tests can be used. Notice that most of them focus on specific job-related aptitudes or skills. Some are paper-and-pencil tests (such as a math test), others are motor-skill tests, and still others use machines

(polygraphs, for instance). Some employers purchase prepared tests, while other employers develop their own tests.

Ability and Aptitude Tests. *Ability tests* assess the skills that individuals have already learned. *Aptitude tests* measure general ability to learn or acquire a skill. The typing tests given at many firms to secretarial applicants are commonly used ability tests. Other widely used tests measure mechanical ability and manual dexterity. A type of ability test used at many organizations simulates job tasks. These *work sample tests*, which require an applicant to perform a simulated job task that is part of the job being applied for, are especially useful. Having an applicant for a financial analyst's job prepare a computer spreadsheet is one such test. **Mental ability tests** measure reasoning capabilities. Some of the abilities tested include spatial orientation, comprehension and retention span, and general and conceptual reasoning. The General Aptitude Test Battery (GATB) is a widely used test of this type.

Assessment Centers. An assessment center is not necessarily a place; it is composed of a series of evaluative exercises and tests used for selection and development. The assessment uses multiple exercises and multiple raters. In one assessment center, candidates go through a comprehensive interview, pencil-and-paper test, individual and group simulations, and work exercises. The candidates' performances are then evaluated by a panel of trained raters. It is crucial to any assessment center that the tests and exercises reflect the job content and types of problems faced on the jobs for which individuals are being screened.

Polygraph and Honesty Testing. Several types of tests have been devised to assess honesty. These include polygraph tests and paper-and-pencil honesty tests. Both are controversial.

2.2) Selection Interviewing. A selection interview is designed to identify information on a candidate and clarify information from other sources. This in-depth interview is designed to integrate all the information from application forms, tests, and reference checks, so that a decision can be made. Because of the integration required and the desirability of face-to-face contact, the interview is the most important phase of the selection process in many situations. Conflicting information

may have emerged from tests, application forms, and references. As a result, the interviewer must obtain as much pertinent information about the applicant as possible during the limited interview time and evaluate this information against job standards. Finally, a selection decision must be made, based on all of the information obtained in the preceding steps.

Types of Interviews. There are six types of selection interviews: structured, situational, behavioral description, nondirective, stress, and panel interviews.

Structured interview – interview that uses a set of standardized questions asked of all job applicants.

Situational interview – a structured interview composed of questions about how applicants might handle specific job situations.

Situational interview – a structured interview composed of questions about how applicants might handle specific job situations.

Nondirective interview – interview that uses general questions, from which other questions are developed.

Stress interview – interview designed to create anxiety and put pressure on an applicant to see how the person responds.

Panel interview – interview in which several interviewers interview the candidate at the same time.

Questioning Techniques. The questioning techniques that an interviewer uses can and do significantly affect the type and quality of the information obtained.

Figure 1.9 lists questions that are often used for different purposes in selection interviews.

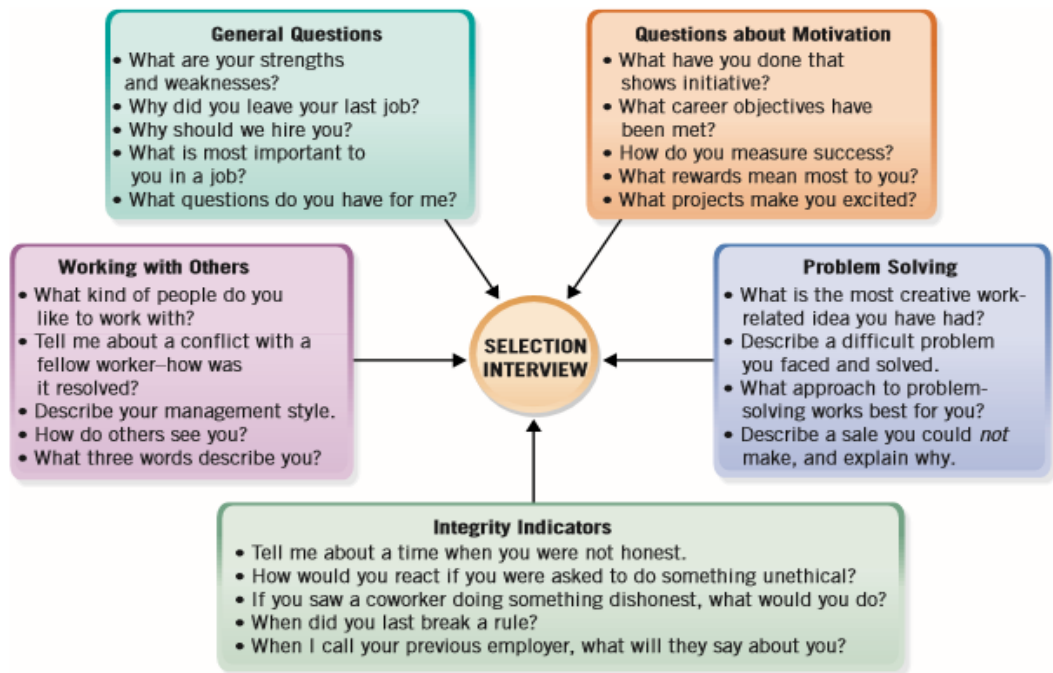


Figure 1.9 – Common Selection Interview Questions by Areas

What Interviewers Evaluate. Overall, interviewers look for evidence that an applicant is well rounded, competent, and successful. The factors most often considered are presented in Figure 1.10. These variables do not include all possible criteria that may be taken into account; a wide variety of other variables may be considered, depending on the job and the interviewer.

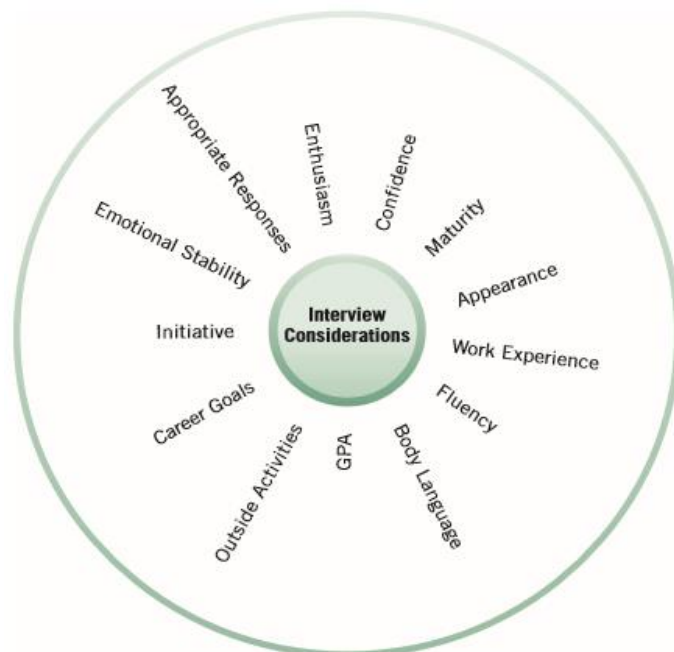


Figure 1.10 – Factors Interviewers Consider in the Interview

3) Background Investigation. Background investigation may take place either before or after the in-depth interview. It costs the organization some time and money, but it is generally well worth the effort. Unfortunately, applicants frequently misrepresent their qualifications and backgrounds. According to one survey of employers, the most common false information given is length of prior employment, past salary, criminal record, and former job title.

It is estimated that many resumes contain at least one lie or «factual misstatement». The only way for employers to protect themselves from resume fraud and false credentials is to request verification on proof from applicants either before or after hire. If hired, the employee can be terminated for falsifying employment information. It is unwise for employers to assume that «someone else has already checked». Too often, no one took the trouble.

Medical examinations may be an appropriate part of the selection process for some employers, but only after a conditional job offer has been made.

Drug testing has grown in use as a pre-employment screening device, in spite of some problems and concerns associated with its accuracy and potential for discrimination on the part of employers.