



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

| Тема работы |
|---|
| Методы подбора персонала (на примере ООО «Электросети» г. Северск) |

УДК 005.953:005.8: 621.31 (571.16)

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-------------------------------|---------|------|
| 3-ЗИЗ1 | Макаренко Марина Владимировна | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------|------|
| Профессор ШБИП ОСГН | Ардашкин Игорь Борисович | Д.ф.н., профессор | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

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

| Код результата | Результат обучения (выпускник должен быть готов) | Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон |
|-------------------------------------|---|--|
| <i>Профессиональные компетенции</i> | | |
| Р1 | Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности | Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10) |
| Р2 | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности | Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78) |
| Р3 | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности | Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62) |
| Р4 | Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами) | Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73) |
| Р5 | Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации) | Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71) |
| Р6 | Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений) | Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78) |
| Р 7 | Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, | Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов |

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

Томск – 2018 г.
Министерство образования и науки Российской Федерации



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

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

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

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

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

| Группа | ФИО |
|--------|-------------------------------|
| 3-ЗИЗ1 | Макаренко Марина Владимировна |

Тема работы:

Методы подбора персонала (на примере ООО «Электросети» г. Северск)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

03.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

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

Объект исследования – ООО «Электросети» г.Северск Работы отечественных и зарубежных авторов (преимущественно за последние 5 лет).
Периодические издания. Материалы курсовых работ.

| | |
|--|--|
| <p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> – исследовать теоретические аспекты проблемы осуществления эффективного процесса подбора персонала; – выявить социотехнические особенности труда в энергетической отрасли и их влияние на процессы управления персоналом, в том числе – подбор персонала; – проанализировать методы подбора персонала в ООО «Электросети» г.Северск; – провести тестирование оперативно-ремонтного персонала и проанализировать результаты; – по результатам анализа разработать предложения по совершенствованию методов подбора персонала в ООО «Электросети». |
|--|--|

| |
|--|
| <p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p> |
| <p>1. Теоретические аспекты подбора персонала в организации</p> |
| <p>2. Социотехнические особенности труда на энергетических предприятиях</p> |
| <p>3. Методы подбора персонала в ООО «Электросети» : опыт и перспективы развития</p> |

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

Задание выдал руководитель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|--------------------------|-----------------------------|------------------------|---------|--------------|
| Профессор ОСН ШБИП | Ардашкин Игорь Борисович | Д.ф.н., профессор | | 20.01.2018г. |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-------------------------------|---------|--------------|
| 3-ЗИЗ1 | Макаренко Марина Владимировна | | 20.01.2018г. |

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

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

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

| | | |
|--|--|------------------------------------|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 06.06.2018 | |
| Дата контроля | Название раздела (модуля) / вид работы (исследования) | Максимальный балл раздела (модуля) |
| 20.02.2018 | Составление библиографии, обзор литературы | 10 |
| 20.03.2018 | Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования | 5 |
| 05.05.2018 | Написание чернового варианта ВКР | 15 |
| 6.06.2018 | Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов | 10 |
| Итого: | | 40 |
| Схема оценивания | | |
| 39 – 40 | – отлично | |
| 35 – 38 | – очень хорошо | |
| 31 – 34 | – хорошо | |
| 27 – 30 | – удовлетворительно | |
| 22 – 26 | – посредственно | |
| 17 – 21 | – условно неудовлетворительно | |
| 0 – 16 | – безусловно неудовлетворительно | |

Составил преподаватель:

| | | | | |
|------------------------|-----------------------------|------------------------|---------|------|
| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
| Профессор ОСГН ШБИП | Ардашкин Игорь Борисович | Д.ф.н., профессор | | |

СОГЛАСОВАНО:

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

Реферат

Выпускная квалификационная работа, 77 с, 6 рис., 46 источников.

Ключевые слова: персонал, отбор и набор персонала, оценка персонала, управление персоналом, собеседование, тестирование, лизинг персонала.

Объектом исследования является компания ООО «Электросети» г. Северск.

Цель работы – дать оценку методам подбора персонала в ООО «Электросети» и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Степень внедрения: рекомендации по совершенствованию системы отбора и набора персонала в организации в настоящее время могут быть использованы в ООО «Электросети».

Область применения: управление персоналом на предприятиях, в организациях, учреждениях.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование рекомендаций по совершенствованию методов подбора персонала в организации будет способствовать росту качества человеческих ресурсов, а в конечном счете – обеспечению конкурентоспособности организации. Подбор новых сотрудников не только обеспечивает режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал – личный состав организации, включающий в себя всех наемных работников, а также собственников и совладельцев.

Набор персонала – массовое привлечение на работу персонала в организацию.

Рекрутер – сотрудник, который занимается поиском и подбором персонала.

Отбор персонала – выделение одного или нескольких кандидатов на вакантную должность из числа людей, претендующих на данную должность.

Собеседование – встреча соискателя с потенциальным работодателем

Критерий – признак, по которому осуществляется оценка персонала.

Анкета – опросный лист, составленный по определенной форме для получения сведений о соискателе.

Ротация кадров – поочередное перемещение сотрудника на различных должностях (как по вертикали, так и по горизонтали).

Тестирование – это метод оценки персонала, который представляет собой серию задач, вопросов или ситуаций, по ответам на которые можно судить об определенных качествах человека.

Лизинг персонала – это предоставление сотрудников клиенту на определенный срок без установления с ними отношений найма.

Хэд-хантинг – переманивание персонала из других организаций.

Оглавление

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 10 |
| 1. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ..... | 16 |
| 1.1 Понятие «подбор персонала». Место подбора персонала в системе управления персоналом..... | 16 |
| 1.2 Принципы и технологии подбора персонала..... | 20 |
| 1.3 Современные методы подбора персонала..... | 24 |
| 2. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ..... | 43 |
| 2.1 Технологические особенности труда в энергетике и управление персоналом..... | 43 |
| 2.2 Подбор персонала в ООО «Электросети» г. Северск: опыт и проблемы..... | 49 |
| 3. СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЭЛЕКТРОСЕТИ» г. Северск..... | 63 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 71 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ..... | 73 |

ВВЕДЕНИЕ

Научная актуальность и практическая значимость исследования методов подбора персонала в энергетике обусловлена объективными качественными переменами, которые, с одной стороны характеризуют современную российскую социально-экономическую ситуацию, а с другой стороны, имеют место конкретно в энергетике.

Осуществляющийся в нашей стране переход к рыночным отношениям потребовал обратить внимание на эффективное использование не только материальных, но и «человеческих ресурсов». Стало ясно, что полностью исчерпали себя старые, административные приемы и методы управления людьми. Благодаря формированию в стране рынка труда, появилась возможность поиска, отбора и оценки квалифицированных кадров новыми способами.

Тема эффективного подбора персонала в энергетических компаниях сегодня актуальна по целому ряду причин.

Во-первых, энергетика является базовой отраслью, своеобразным хребтом экономики государства, и от того, насколько успешно будут сформированы человеческие ресурсы компании будет зависеть благосостояние нашего государства.

Во-вторых, подбор персонала – это уникальный инструмент, правильное использование которого может помочь в решении самых острых экономических и социальных проблем как внутри предприятия, так и в обществе в целом. От профессиональных качеств, а также деловых и личных характеристик персонала зависит стабильность и развитие организации, а, следовательно, от качественного подбора сотрудников зависит режим нормального функционирования и будущего успеха организации.

В-третьих, энергетика – высокотехнологичная отрасль, требующая наличия системы управления, в том числе управления человеческими ресурсами, соответствующей ее уровню и особенностям производства. Поэтому

необходимо найти и внедрить современную систему управления персоналом, эффективные формы хозяйствования, методы набора и подбора персонала, учитывающие особенности труда в энергетике.

Сегодня разработано достаточно надежных и эффективных систем подбора кадров, но система подбора кадров должна как можно точно соответствовать модели организации, для которой необходимо сформировать эффективных, высококвалифицированных специалистов, которые будут адаптированы к ней. Следовательно, необходим качественный подход к составлению научно - обоснованных и профессионально - квалифицированных требований к должностям.

В то же время ситуация в энергетических компаниях остается сложной и противоречивой. С одной стороны, в стратегическом плане, идет модернизация энергетики, с другой стороны, на пути модернизации встает немало политических, организационных, правовых и других препятствий, существенно среди них – сложившаяся практика отбора работников, их оценки и продвижения по карьерной лестнице, несовершенные кадровые технологии

Таким образом, налицо потребность в исследовании и внедрении в практику энергетических предприятий современных систем управления персоналом, форм, методов и технологий кадровой работы, в том числе – методов подбора персонала.

Впервые вопросы технологии подбора персонала были поставлены в работах Д.Э.Мэйо, П.Ф.Драккера, Д.Мак-Грегора, а в последние годы произошло значительное увеличение публикуемых материалов, посвященных проблемам совершенствования найма, оценки, отбора и приема персонала.

Есть монографические издания. Это - работы И.Б.Дураковой [13], А.Я.Кибанова [18], М.И. Магура [21], Л.И.Лукичевой [20], В.М.Масловой [23] и т.д. В них содержится подробный анализ современных систем подбора персонала, обобщаются результаты зарубежных и отечественных теоретических исследований в этой сфере.

Большое количество работ на данную тему печатается в журналах «Управление персоналом» [44], «Кадровая служба и управление персоналом предприятия» [33, 39, 40], «Служба кадров и персонал» [38], «Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология» [45] и т.д. В них анализируются аспекты подбора, ошибки, возникающие в оформлении различных документов (в том числе при приеме на работу, переводе, увольнении), зачастую предлагаются унифицированные формы документов (образцы анкет, заявлений, служебных записок и прочее).

В последнее время появились книги, написанные российскими эйчарами-практиками: А.А.Крымовым [9], О.Свергуном, Д.Дяковым, Ю.Пассом [34]. Они построены на основе реального опыта ведущих эйчаров российских предприятий и содержат авторские методики проведения занятий и деловых игр, а также практические рекомендации, благодаря которым процесс подбора персонала можно сделать более эффективным.

При анализе литературных источников, становится ясно, что в основе современных концепций управления персоналом – утверждение важнейшей роли личности работника, а отсюда – необходимость тщательного подбора персонала.

В прошлом отбор работников осуществлялся просто: кандидат приходил к руководителю, и тот на основе жизненного опыта и интуиции решал вопрос о том, подходит ли кандидат на ту или иную должность. В настоящее же время используются определенные технологии подбора, включающие в себя определение принципов, методов, критериев отбора работников, а также последующую адаптацию сотрудника. При этом, с современных позиций недостаточно, если кадровые работники при привлечении персонала руководствуются, главным образом, профессиональными качествами человека. В современной научной литературе красной нитью проходит мысль, что личностные и психологические качества соискателя имеют очень большое значение. Как их определить? Какими они должны быть? И как их правильно учесть? На эти вопросы и пытаются дать ответы современные эйчары.

Практики в области HR-менеджмента предлагают массу методик по качественному набору и отбору персонала, множество точек зрения, порой даже противоположных.

Таким образом, существует потребность в изучении и внедрении в практику работы эйчаров современных методов подбора персонала, соответствующих специфике организации.

Все сказанное имеет непосредственное отношение к той системе найма, привлечения и отбора персонала, которую за последние годы выстроила компания ООО «Электросети».

Объект дипломной работы: ООО «Электросети».

Предмет дипломной работы: методы подбора персонала в ООО «Электросети».

Цель данной работы – дать оценку применяемым в ООО «Электросети» методам подбора персонала и выработать рекомендации по их совершенствованию.

Для реализации поставленной цели в работе намечено решение следующих задач:

- Исследовать теоретические аспекты проблемы осуществления эффективного процесса подбора персонала;
- Выявить социотехнические особенности труда в энергетической отрасли и их влияние на процессы управления персоналом, в том числе – подбор персонала;
- проанализировать методы подбора персонала, используемые в ООО «Электросети» г.Северск;
- провести тестирование профессионально значимых личностных качеств оперативно-ремонтного персонала;
- по результатам тестирования подтвердить гипотезу о важности личностных качеств при подборе персонала оперативно-ремонтных служб и выработать предложения по совершенствованию методов подбора персонала в ООО «Электросети».

Аналитической базой работы стали статистические данные, публикации, личные наблюдения и выводы автора, полученные в ходе исследования в компании ООО «Электросети».

При написании дипломной работы использовались различные методы исследования:

- анализ литературы по проблеме;
- сравнительный анализ для определения соответствия методов подбора персонала на предприятии с результатами их использования;
- статистический метод для работы с документами исследуемой организации;
- метод наблюдения для уточнения данных, полученных субъективным путем;
- тестирования для подтверждения гипотезы о важности личностных качеств для работы оперативного персонала в ООО «Электросети».

Практическая значимость данной работы в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия позволят усовершенствовать деятельность по комплектованию штатов и отбора персонала, что будет способствовать повышению кадрового потенциала и конкурентоспособности организации.

Работа имеет структуру, которая позволяет последовательно решать поставленные задачи. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и приложений.

В первой главе исследован теоретический аспект подбора персонала: проанализировано понятие «подбор персонала», изложены принципы, методы и технологии подбора.

Во второй главе исследованы специфические особенности труда в энергетике и показано их влияние на процессы управления персоналом, в том числе – подбор персонала.

В третьей главе проведено эмпирическое исследование и разработаны рекомендации по совершенствованию методов подбора персонала в

организации. Они будут способствовать росту качества человеческих ресурсов, а в конечном счете – обеспечению конкурентоспособности организации.

1. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

1.1. Понятие «подбор персонала». Место подбора персонала в системе управления персоналом

Для того, чтобы исследовать методы подбора персонала, выясним ее место в общей системе управления персоналом организации

В современных условиях развития экономики, когда все большее значение в организациях придается человеческому капиталу, соответственно, возрастает и роль всех подсистем управления персоналом, одной из которых является система подбора персонала. Основная цель системы подбора состоит в удовлетворении качественного и количественного спроса на сотрудников внутри организации. При этом важно ответить на вопрос: «Где и когда потребуются работники?» Таким образом, можно сказать, что своеобразной «миссией» системы подбора персонала является: «Нужный сотрудник на нужном месте в необходимое время».

Место подбора в системе управления персоналом отражено схемой представленной О.В. Троицкой на Рисунке 1¹.

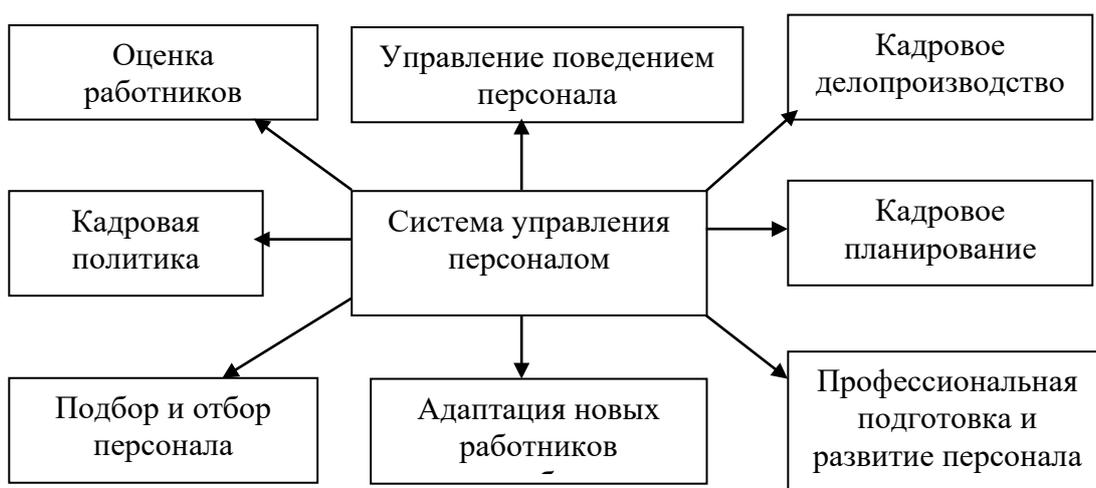


Рисунок 1 - Система управления персоналом

¹Троицкая О.В. Процесс подбора кадров как метод управления организационной культурой // Ломоносовские чтения 2002 г. Аспиранты. Том №2 [Электронный ресурс] - Электронная библиотека МГУ им. М.В. Ломоносова.

Таким образом, *система управления персоналом* – это совокупность элементов, которые выполняют функции управления персоналом, связаны между собой, взаимодействуют и составляют единое целое. Система управления персоналом реализуется в философии организации и таких документах как устав предприятия, бизнес-план, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положение об оплате труда, положение о кадровой службе и др.²

На рисунке 1 видно, что система подбора персонала является структурным элементом всей системы управления персоналом и в рамках этой системы цель подбора кадров – привлечение и отбор работников, которые обладают как требуемой профессиональной квалификацией, так и соответствуют корпоративной культуре организации.

Тема подбора персонала рассмотрена как в справочной, так и в учебной литературе. И существует множество интегральных понятий данного термина, которые используются в таких науках как социология, психология, экономика, право и др.

Например, в словаре «Справочник Управленца» дано следующее определение: «Подбор персонала - определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работе. При подборе кадров учитываются: желание или нежелание кандидата заниматься данной деятельностью, способность выполнять эффективно данную деятельность и потребность предприятия в данных работниках. При кадровом подборе также учитываются морально-этические, половозрастные и психологические особенности конкретного человека (темперамент, характер, способности, направленность личности). В целом подбор кадров должен сочетать социальную зрелость, моральные качества,

² Основы управления персоналом: Бизнес учебник [Электронный ресурс] - http://iknowbusiness.ru/textbook/?dblog_newsitem=textbook&dblog_newsitemid=25

профессиональную компетентность и специальную диагностику психологических особенностей человека»³.

С.К. Мордовин определяет подбор персонала как процесс создания базы данных на работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале⁴.

О.В. Троицкая под подбором персонала понимает систему мер, применяемых организацией с целью привлечения работников, обладающих знаниями, навыками и взглядами, которые требуются для решения поставленных ею задач, а также совокупность последующих действий по выявлению из их числа лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы⁵.

Выше обозначенные определения делают акцент на той или иной стороне рассматриваемого понятия, но по сути, на наш взгляд, можно согласиться с таким определением: Подбор персонала— это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией»⁶.

Система подбора персонала основана на политике регулирования численности персонала и состоит из элементов набора, отбора и найма. Она имеет иерархическую структуру, которая состоит из нескольких подуровней по направлениям, основанным на потребности в персонале. Схематично процесс подбора представлен на Рисунке. 2.

Первый этап - это определение требований к кандидату, источников подбора и определения методов поиска.

³Управление персоналом: Словарь-справочник [Электронный ресурс] - <http://psyfactor.org/personal/personal15-02.htm>

⁴Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика издательский дом «Питер» 2003.

⁵Троицкая О.В. Процесс подбора кадров как метод управления организационной культурой // Ломоносовские чтения 2002 г. Аспиранты. Том №2 [Электронный ресурс] - Электронная библиотека МГУ им. М.В. Ломоносова.

⁶Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005.

Этап организации подбора и отбора - это первичный отбор из имеющихся кандидатов, а также этапы собеседования.

Последний этап найма персонала включает процедуру оформление приема на работу отобранного кандидата.



Рисунок 2 - Процесс подбора персонала.

Для знакомства с данными уровнями, необходимо дать определение следующему ряду терминов.

Набор - система мер для привлечения работников в организацию, которая заключается в установлении контактов с потенциальными работниками для того, чтобы они обратились с заявлением о приеме на работу⁷.

Отбор - выделение кого-либо из общего числа; процесс изучения кандидатов.

⁷Валиуллина Н.Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие. – М.: Либеря-Бибинформ, 2010.

Итак, система подбора персонала - это часть всей системы управления персоналом, цель которой заключается в удовлетворение качественного и количественного спроса на сотрудников внутри организации. Данная система основана на политике регулирования численности персонала и имеет иерархическую структуру, которая состоит из нескольких подуровней:

1. Подготовка к подбору персонала;
2. Организация подбора персонала;
3. Найм персонала.

Предшествующей же ступенью данного процесса служит планирование потребности в персонале.

1.2 Принципы и технологии подбора персонала

Подбор персонала –это комплекс целенаправленных действий для привлечения на работу кандидатов, которые обладают необходимыми профессиональными качествами, необходимыми для достижений целей, поставленных организацией.

Подбором и расстановкой кадров в соответствии с их деловыми качествами занимаются руководители любого уровня. Качественный подбор и расстановка кадров напрямую влияют на эффективность работы всей производственной системы и системы управления предприятием.

Подбор персонала - это разумное распределение работников по структурным подразделениям в соответствии с системой разделения и кооперации труда принятой в компании, а с другой стороны в соответствии с психологическими и деловыми качествами, навыкам работников, отвечающих содержанию выполнения работы. В организации существуют две цели: создать условия для профессионального роста персонала организации и сформировать трудовые коллективы в структурных подразделениях.

В практике подбора существуют два вида источников подбора: внешние – осуществляются за счет внешней среды; внутренние – осуществляются за счет ресурсов компании.

Внутренний подбор персонала осуществляется из – за изменения трудовых отношений путем:

- ✓ Перемещений внутри организации, целевого развития сотрудников, возможность формирования и использования резерва;

- ✓ Провести изменения в организации работы, внедрить сверхурочные, переноса отпусков, многосменный режим работы;

Внешний подбор персонала осуществляется путем:

- ✓ заключения договоров об аренде работников (лизинг персонала);
- ✓ заключения новых трудовых соглашений на основе: посредничества в подборе, вербовки, традиционных методов, объявления и биржи труда.

Внешние источники условно делятся по стоимости на два подвида:

- ✓ дорогие: (кадровые агентства: плюсы: подходит для поиска топ – менеджеров и высококвалифицированных сотрудников, экономия временных затрат, возможность бесплатной замены и минусы: высокий ценник и отсутствие оперативности;

- ✓ публикации в СМИ: печатные издания, радио, телевидение: плюсы: доступность, оперативность, поток соискателей большой, не требует затрат, охватывает большой поток соискателей и минусы: недостаточный отклик, необходимы навыки маркетолога, подходит при подборе рядового персонала);

- ✓ недорогие: государственные агентства занятости; контракты с ВУЗами: плюсы: минимум затрат и минусы: долгосрочный метод, отсутствие опыта у кандидата, высокая текучесть, необходимость обучения с «нуля»;

- ✓ ярмарки вакансий: плюсы: полезен для рядовых сотрудников, возможность формирования базы кандидатов и минусы: денежные затраты и отсутствие оперативности).

Подбор кадров основываются на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

✓ Принцип соответствия, т.е. соответствие нравственных и деловых качеств претендента требованиям замещаемых должностей.

✓ Принцип перспективности, т.е. устанавливаются возрастные ограничения для различных категорий должностей; обозначить продолжительность периода работы на одной должности в одной должности; право на изменение профессии или специальности,

✓ Принцип сменяемости, персонал должен содействовать внутриорганизационным трудовым перемещениям, которые включают изменения работника в системе разделения труда, а также смену места положения в организации, так как застой кадров имеет негативные последствия для деятельности, если работник занимает одно рабочее место длительное время.

Существуют следующие принципы подбора персонала:

✓ принцип плановости, выражаемый в мероприятиях по подбору персонала осуществляющийся планомерно, основывающийся на плановости и должен быть согласован со стратегией развития организации и дальнейшими ее перспективами;

✓ принцип альтернативности выражает стремления привлечь как можно больше соискателей, а также увеличить вероятность подбора наиболее подходящих кандидатов;

✓ принцип активного подбора выражает предположение постоянной работы с кандидатами на вакансии.

Выделяют психологические и научно-методические принципы подбора персонала, а также комплексный подбор персонала.

1. Научно-методические принципы. Речь идет о том, что необходимо избегать субъективизма в оценке персонала. В частности, наиболее распространенной является тенденция делать вывод о соискателе по первому впечатлению, с первого взгляда. Или, еще одна распространенная ошибка – «по контрасту». Она возникает тогда, когда на рекрутера предыдущий претендент оказал сильное положительное или отрицательное впечатление. По этой

проблеме существуют рекомендации, которые необходимо соблюдать при проведении бесед.

Научно-методические принципы подбора персонала включают:

- ✓ комплексность – целостное исследование и оценка личности кандидата (ознакомление с его биографическими данными, профессиональной карьерой, уровнем профессиональных знаний и умений, деловыми и личностными качествами);

- ✓ объективность – цикличность результатов оценки указанных качеств кандидата при последующих отборах и сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, который принимает окончательное решение;

- ✓ непрерывность – безостановочная работа по вербовке и отбору лучших специалистов и комплектование кадрового резерва для руководящих должностей;

- ✓ научность – применение в процессе подготовки и проведения подбора новых достижений и современных технологий.

Подбор сотрудников не стоит осуществлять, ориентируясь на решение определенной задачи. Персонал, который отбирается должен отвечать деловым и профессиональным качествам в соответствии занимаемой должности.

Комплексный подход к отбору персонала требует выполнения следующих задач:

- ✓ необходимо четко знать, что представляет из себя должность, которая должна быть заполнена;

- ✓ определить личностные и деловые качества, необходимые для эффективного выполнения данной работы;

- ✓ найти возможные источники и методы привлечения подходящих кандидатов;

- ✓ выбрать, какие методы позволят лучше всего оценить пригодность кандидата к работе в данной должности;

✓ обеспечить введение нового работника в должность и в организацию.

Отбор персонала – это двусторонний процесс. Не только работник выбирает работодателя, но работодатель выбирает себе работника. Процесс найма и подбора – это непосредственно процесс согласования интересов между работником и работодателем.

Технология подбора персонала состоит из следующих этапов:

✓ предварительное интервью (ознакомление с данными кандидата, уточняются данные такие как: образование, навыки и т.д.);

✓ заполняется анкета и заявление кандидатом;

✓ рекрутер проводит тестирование (кандидат письменно выполняет задания и отвечает на вопросы, после чего рекрутер проводит анализ и интерпретирует результаты). Сегодня подобные тесты проводят на компьютере, по завершению теста компьютер выдает результат.

✓ Диагностическое интервью (непосредственно само собеседование). Оно проходит структурировано (перечень вопросов) и не структурировано (свободная форма), формализовано (используются темы для обсуждения), стресс – интервью (специально моделируются ситуации), панельное (присутствует специально созданная комиссия), групповое (с группой кандидатов), один на один;

✓ Проверка рекомендаций и послужного списка;

✓ Медицинское обследование;

✓ Принятие окончательного решения.

1.3 Современные методы подбора персонала

Методы набора персонала могут быть активными и пассивными.

Активные методы подбора используют в случае, когда на рынке труда возникает потребность в рабочей силе, в частности квалифицированную. Чаще всего это вербовка персонала, то есть налаживание организаций контактов с теми, кто

представляет для нее наибольший интерес в качестве потенциальных сотрудников. Вербовку чаще всего проводят в учебных заведениях, вербуют у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные фирмы. Значительно дешевле обходится привлечение сотрудников среди личных связей, знакомых. Вербовка происходит путем проведения презентаций, участия в ярмарках вакансий, фестивалях, праздниках.

Выше перечисленные методы привлечения персонала, чаще применяются к работникам массовых специальностей, которые имеют в основном средний уровень квалификации. Для привлечения высококвалифицированных специалистов, с узкой специализацией существуют другие способы привлечения в организацию.

К пассивным методам подбора персонала используются, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. К пассивным методам привлечения персонала относятся: объявления о вакантных должностях, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда, а так же сведений во внешних и внутренних источниках СМИ (телевидение - позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна; реклама по радио - обходится многократно дешевле и аудитория также широка; объявления - должны формировать имидж организации, т.е. отражение сведений об особенностях организации; характеристика должности; о требованиях к соискателю; о системе оплаты труда; льготах и стимулах; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адресе и контактном телефоне.

Существует группа методов подбора, которыми руководствуются рекрутеры:

1. Предварительно анализированные данные анкеты, на данном этапе выявляется соотношение требований, квалификации, возможностей, опыта, личных качеств и степени его соответствия «идеального» сотрудника. Предварительное отсеивающее собеседование (как правило, телефонное) – предварительное выявление недостающей информации.

2. Анализ подробно заполненного опросника или специальной анкеты.
3. Основное собеседование (серия собеседований) – формирует жизненный путь соискателя и его характеристику с точки зрения психологии, его сильные и слабые стороны, личностные черты, способность выполнять обязанности «идеального» работника, способность эффективно выполнять свои обязанности без подготовки.

4. Сбор информации о кандидате (от других людей), проверка отзывов и рекомендаций - проводится выяснение характеристик кандидата и его соответствия «идеальному» сотруднику (у подчиненных, коллег, руководителей).

В современной практике внешнего подбора кандидатов используют в основном следующие технологии: скрининг, рекрутинг и хедхантинг. Низшие вакансии обычно закрываются путем скрининга, специалистов среднего звена подбирают с помощью рекрутинга, а высших руководителей и узких специалистов высокой квалификации - методом хедхантинга.

Также следует сказать еще о четырех методах подбора персонала, таких как:

1. Рекрутинг или массовый рекрутинг (углубленный подбор) – метод подбора персонала распространенных профессий. В основном это специалисты линейного уровня (рядовые исполнители, торговые агенты, секретари). Метод заключается в подготовке описания вакансии и размещении этого описания там, где его смогут увидеть потенциальные кандидаты. Как правило, это сайт компании, а также сайты, специализирующиеся на поиске работы. Упор, в случае рекрутинга, делается на специалистов, находящихся в процессе поиска работы. Плюсы: быстрота, незначительные затраты, быстрая адаптация, возможность привлечения уникальных сотрудников. Минусы: риск заполнить коллектив временными сотрудниками, массовые увольнения.

2. Executive Search – подбор персонала высшего и среднего руководящего звена (начальники отделов, руководители подразделений, директора), специалистов редких и уникальных профессий. В отличие от рекрутинга, предполагает активный поиск потенциальных

кандидатов. Executive Search - самая эффективная технология, применяемая агентствами. Плюсы: специалисты будут только лучшие, возможность экономии времени. Минусы: неэтичность по отношению к компаниям – конкурентам способ подбора, высокие обязательства перед кандидатом.

3. Headhunting (качественный поиск) – переманивание конкретного специалиста, как правило – «звезды», из одной компании в другую. Плюсы: возможность получить необходимого специалиста для компании. Минусы: дорогостоящий метод подбора, не все HR-менеджеры владеют данным методом.

4. Скрининг (поверхностный подбор) – быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам. Мотивация, личностные качества и другие психологические особенности кандидатов при скрининге не исследуются. Средние сроки проведения скрининга составляют от 1 до 10 дней. Этим методом обычно проводится подбор персонала младшего звена (секретари, менеджеры по продажам, бухгалтеры, продавцы – консультанты, водители). И очень редко – среднего. Плюсы: быстро создается поток кандидатов на вакансию, дешевая технология подбора. Минусы: не подходит для поиска высшего и среднего звена, а также узких специалистов.

✓ Метод наблюдения. При помощи этого метода мы можем получить очень много необходимой для осуществления профессионального отбора информации о человеке. Для этого надо просто наблюдать и анализировать все его проявления: как человек вошел, когда пришел (заранее, вовремя или с опозданием), как ведет себя с секретарем, с сотрудником кадрового подразделения, с будущим предполагаемым начальником, как реагирует на поставленные вопросы, в какой манере ведет разговор.

✓ Методом эксперимента. Иногда отождествляются с таким методом тестирование. При этом отдельно выделяются:

✓ Психодиагностическое тестирование (в основном подразумевается использование различных тестов в виде вопросников, вербальных и образных

заданий для определения уровня интеллекта, способностей, мышления и других характеристик личности)

✓ Профессиональное тестирование (чаще подразумевается выполнение какого-то задания, связанного с профессиональной деятельностью. В данное тестирование входят следующие методы: выполнение образца работы; ситуационные упражнения; пробное задание; посещение предприятия; испытательный срок).

✓ Поиск внутри организации. Суть его в том, что персонал работает сверхурочно. Чем он хорош? Главное достоинство – не требуются затраты на прием новых сотрудников, а сами сотрудники могут получить дополнительный доход. При этом укрепляется лояльность персонала. Но этот метод имеет и определенные недостатки. Во-первых, длительная сверхурочная работа неизбежно ведет к снижению производительности труда, а возникающие проблемы усталости приводят к увеличению производственного травматизма.

Возможно использование и такого внутреннего источника комплектации кадров как перемещение – ротация. Речь идет о поочередном передвижении сотрудника с одной должности на другую., причем движение возможно, как вверх, так и вниз. То есть существует два вида ротации – вертикальная (повышение в должности) и горизонтальная (переводы на другую должность на той же ступени карьерной лестницы).

Примеры карьерных повышений многочисленны. Действительно, если освобождается какое-то место, то многие организации стремятся взять на него «своих». В это случае не надо заниматься адаптацией работника, вкладывать в него корпоративные ценности.

Что касается горизонтальных перемещений, то здесь сотрудника переводят в другой отдел на ту же самую должность или вообще на должность другого профиля. Зачем это делают? Во-первых, это позволяет быстро решить вопрос с внезапно освободившейся вакансией. Во-вторых, это способствует отказу от узкой специализации, росту возможности взаимозаменяемости работников. В-третьих, горизонтальная ротация способствует развитию

сотрудника. Иногда, оказавшись в другом отделе и выполняя другие функции, человек неожиданно даже для себя, обнаруживает «скрытые таланты» и начинает применять себя в другой сфере с более высокой продуктивностью.

Заметим, что по мнению специалистов, срок пребывания специалиста на одном месте не должен превышать пяти лет, т.к. после этого начинается «профессиональное выгорание», снижается производительность труда.

Еще один недостаток внутренних источников набора – отсутствие «притока свежих сил», своеобразное «заболачивание». Поэтому использование внутренних источников набора имеет как свои плюсы, так и минусы.

✓ Подбор с помощью сотрудников или «По знакомству», т.е. используются рекомендации сотрудников предприятия. Кстати говоря, в 90-е годы данный метод использовался в первую очередь. Его преимущества состоят в том, что это источник надежный и дешевый. Действительно, во все времена мы гордились рабочими династиями. Родственники в организации – это стабильность и лояльность к организации. Сейчас данный метод практически себя исчерпал, т.к. надежность и профессионализм – не одно и то же. Хотя можно привести много примеров успешной работы родственников на одном предприятии и сейчас существуют правила, соблюдение которых позволяет уменьшить количество проблем с «родственниками на предприятии». Речь идет о том, что, во-первых, родственники не должны работать в прямом подчинении друг у друга, а во-вторых, не могут работать в одном отделе. Как видим, главное –рассматривать соискателя на общих основаниях и решающим аргументом при отборе должен быть профессионализм человека.

✓ Объявления в средствах массовой информации. Наиболее распространенный способ в средних и крупных компаниях. Он гарантируют широкий охват потенциальных кандидатов на вакансии при относительно небольших затратах. Интернет-рынок насыщен сетью сайтов, освещающих рынок труда. Этот метод гарантирует количество присланных резюме, но не качество соискателей. При использовании средств массовой информации нужно быть готовым к большому количеству резюме и наплыву кандидатов, на

что требуется масса времени. Руководители и кадровые службы часто сталкиваются с тем, что правильно оформленное и привлекательное резюме – не гарантирует классного специалиста. И при этом способе многое зависит от проведенного собеседования с соискателем и интуиции интервьюера.

✓ Отбор сотрудников через агентства по подбору персонала. Этот метод становится все более привлекательным для компаний, так как всю черновую работу агентства берут на себя, а работодателю остается только оформить требования к кандидату и рассматривать предоставленных соискателей.

Какие компании занимаются вопросами подбора? Их четыре вида:

1. Кадровые (рекрутинговые) агентства.
2. Агентства по трудоустройству
3. Агентства прямого поиска
4. Хэд-хантинговые агентства

Обращения в данные организации с целью подбора персонала имеет свои плюсы и минусы.

Кадровые агентства имеют такие достоинства как: быстрота поиска, профессионализм и надежность. Главный минус – дороговизна, ведь в этом случае цена услуг составляет определенный процент от оклада кандидата.

В отличие от кадровых агентств, агентства по трудоустройству взимают деньги не с организации, а с кандидатов, поэтому сама организация в подбор персонала не вкладывает ни каких денег, но возникают проблемы с профессионализмом соискателей.

К услугам агентств прямого поиска прибегают в том случае, когда вам нужен очень редкий специалист и требуется маркетинговое исследование рынка специалистов. Этот метод хорош, когда надо просмотреть весь рынок.

✓ Автономные соискатели или «Кандидаты с улицы» Такие кандидаты появляются, случайно узнав о вакансии. Это могут быть кандидаты, которые предлагают себя просто так, на всякий случай, по принципу «а вдруг получится». Но, возможно, это действительно работает Закон

Синхронистичности, и данный кандидат – Ваш счастливый выигрыш. В любом случае, Вы ничего не теряете, издержек никаких, и все зависит от надежности методики собеседования в компании и Вашей интуиции.

✓ Набор в учебных заведениях и через Государственную службу занятости. Отбор кандидатов в вузах, на конференциях, ярмарках вакансий и через государственные службы занятости – дело очень хлопотное и длительное. Организации поняли, что перспективно растить собственные кадры. Специалист, молод и инициативен, и предан. Многие компании сейчас вкладывают деньги в обучение персонала по специальным программам, разработанным для конкретной отрасли и вида деятельности. В эти обучающие программы закладываются не только обучение профессиональным навыкам, но командообразованию и корпоративной культуре. Данный метод валиден, надежен и перспективен.

Однако работа с вузами – работа на перспективу, требующая вложений сейчас, а результат будет через определенное время. Необходимо установить контакты с кафедрами, организовать прохождение практик, написание дипломов, но результат стоит этого.

Технологии не стоят на месте, процесс поиска и найма персонала становится более автоматизированным. Информация о соискателях становится доступной благодаря не только множеству рабочих порталов и возможностям Skype-интервью, но и использованию социальных сетей, проведению видеоконференций и просмотру видеоматериалов о кандидате.

Нельзя не сказать об использовании Интернет. Сейчас это самые главные «охотничьи угодья» рекрутеров. Еще в 2000 году данная тенденция была едва заметна, а теперь каждый эйчар при возникновении проблемы закрытия вакансии в первую очередь обращается и интернету. Существует АКПП – ассоциация консультантов по подбору персонала, которая ставит задачу создания ПИМ – единого профессионально-информационного массива. В Рунете сейчас десятки сайтов поиска работы и персонала.

В настоящее время стали использовать видео резюме. Резюме нового формата обязательно должно быть в видеоматериале, представленном будущему работодателю. При записи видеообращения сначала необходимо поприветствовать работодателя, затем представиться самому, назвав имя и фамилию. Сразу после вступления нужно назвать позицию, на которую Вы претендуете, затем ваше образование и учебное заведение, которое закончили. Уделяя внимание опыту работы, не перечисляйте весь трудовой стаж, остановитесь только на тех ваших обязанностях, навыках и достижениях, которые напрямую имеют отношение к интересующей вас работе. Длительность видео резюме - от 1 до 5 минут, рекомендуется не перегружать его утомительным и слишком детальным описанием». Основной минус - это сложность технического исполнения и ограниченные возможности как для кандидата, так и для специалиста по подбору персонала.

Широко применяется компьютерное тестирование кандидата т.е. прогноз делается на основании простого компьютерного тестирования. Каждый человек имеет определенные личностные метапрограммы, которые и определяют его предрасположенность к определенной должности и способность вписаться именно в Вашу компанию. Специально разработанная программа «Тестовая Оценка Метапрограмм - ТОМ» позволяет принимать на работу не «кота в мешке», а позволяет видеть, что можно ожидать от данного кандидата, каким он будет работником, какой у него тип мышления, стрессоустойчивость, на чье мнение он ориентирован и даже, на сколько человек эгоистичен. Услуга стоит в 10 раз дешевле, чем заказ сотрудника через агентство по подбору персонала, но точность результата превзойдет все ожидания.

Поскольку ни один описанный выше метод не дает стопроцентной гарантии безошибочности, то эйчары пытаются применять и нетрадиционные методы отбора. К ним относятся:

- ✓ Метод стрессового интервью. Его еще иногда называют шоковым, в большей степени отражает сущность подхода. Цель стрессового интервью -

определить стрессоустойчивость кандидата. Дело в том, что человек – чрезвычайно сложное существо, которое может настроить себя таким образом, что при трудоустройстве на работу произведет такое впечатление на рекрутера, что введет его в заблуждение. Для этого в стресс-интервью ставится цель – вывести соискателя из себя. С этой целью применяется: опоздание рекрутера на собеседование, высказывание невнимания к заслугам человека, создание неудобных условий при собеседовании и т.п. С одной стороны, этот метод вызывает возмущение со стороны тех, на ком он применялся, но, с другой стороны, метод оправдан в тех случаях, когда цена ошибки велика.

✓ Brainteaser Interview (дословно – «интервью, щекочущее мозг») - метод, который предпочитают российские предприниматели западных компаний. Суть данного интервью в том, что кандидату необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель нестандартного метода – проверка аналитического мышления и творческие способности соискателя.

✓ Физиогномика. С помощью этого метода пытаются определить характер человека по его внешности. Сама физиогномика имеет свою историю и попытки определения характера человека по его внешности существовали еще в Древнем Египте. Однако эффективное применение данного метода, только в том случае, когда рекрутер имеет большой практический опыт в данной области, но все же рекомендации должны даваться с осторожностью.

✓ Соционика. Соционическое типирование или определение соционического типа является основой процедуры данного метода подбора. Некоторые специалисты называют эту процедуру социоанализом. Существует несколько способов типирования людей: тестирование, интервьюирование, наблюдение за поведением и физиогномика.

✓ Графология. Это определение черт характера человека по его почерку. У нас в стране данный метод считается нетрадиционным, но, например, во Франции написание диктанта является способом отбора кандидатов в государственных структурах. Слабое распространение

графологии в нашей стране объясняется, скорее всего тем, что у нас пока нет специальных обучающих программ, а поэтому есть трудности в интерпретации результатов.

Следует отметить, что при подборе менеджеров хорошо зарекомендовали себя «Центры по оценке». Отбор в этих центрах осуществляется через три методические процедуры:

1) Деловые игры (принятие решения, представление проекта, подготовка делового письма и т.д.).

2) Выполнение психометрических тестов на оценку общих способностей и личностных качеств.

3) Оценка испытуемого своими коллегами по специальным бланкам: лидер или коллега.

Оценка и организация испытаний осуществляется экспертами и психологами. Они составляют заключение относительно управленческих способностей и возможности занятия определенной должности. Данный метод имеет ряд достоинств. Это то, что экзаменатор и испытуемый не связаны между собой отношениями «начальник-подчиненный», вместо анализа деятельности в прошлом, изучается поведение кандидата в специально смоделированной обстановке, но самое главное – эффективность результатов впечатляющая, уровень предсказаний имеет очень высокую степень точности. Что касается недостатков данного метода, то это очень высокий уровень затрат на одного оцениваемого, т.е. дороговизна, поэтому применение данного метода целесообразно лишь в определенных случаях: при подборе руководителей и менеджеров высшего звена.

Сегодня российские компании усиленно продолжают поиск путей для повышения эффективности систем управления персоналом. Со временем собственники и топ-менеджеры осознают, что важность управления является ключевым ресурсом. Изначально работа во многих компаниях строилась по принципу: «Увольняем и находим других», то на данный момент приоритеты

меняются, внедряются и совершенствуются системы подбора, мотивации, оценки и развития.

1. HR - брендинг. Относительно недавно появился в российской практике. HR - брендинг – это создание благоприятного имиджа работодателя. Совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает её привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнёров, потенциальных сотрудников и других ключевых стейкхолдеров.

Строительство HR-бренда связано с корпоративной культурой организации. Следовательно, есть выгода говорить о принципиальной направленности воздействия на HR-бренд и корпоративную культуру с целью их исправления в необходимую сторону. Для осуществления целенаправленного воздействия HR –бренда с учетом корпоративной культуры, необходимо придерживаться ряду принципов:

1. Целенаправленно формируемое воздействие на HR-бренд будет должно быть органично конкретной корпоративной культуры. Т.е. не должен, с имеющейся ценностной системой, вступать в открытый конфликт.

2. Формируемые изменения должны быть направлены на обе составляющие HR-бренда: внутреннюю аудиторию (уже работающих сотрудников) и внешнюю (потенциальных кандидатов и рынок труда в целом).

3. Источником, руководящей, направляющей и движущей силой этого процесса целенаправленного воздействия на HR-бренд должен быть признанный в компании авторитет. Идеальный вариант — собственник, или первое лицо компании, или группа лидеров.

Процесс формирования HR – бренда складывается следующим образом:

1. Выявить потребности и ожидания целевой аудитории (тех, кто работает и потенциальных работников компании) и уровень соответствия компании, т.е. провести анализ текущей ситуации.

2. Создать эффективный и мощный поток информации, который направлен на внутреннюю и внешнюю аудиторию.

3. Завершающий этап, постоянная и неуклонная работа над составляющей сильного HR – бренда (компетентная программа адаптация, обучение и развитие сотрудников, корпоративная культура). Главное, необходимо удержать это на высоком уровне.

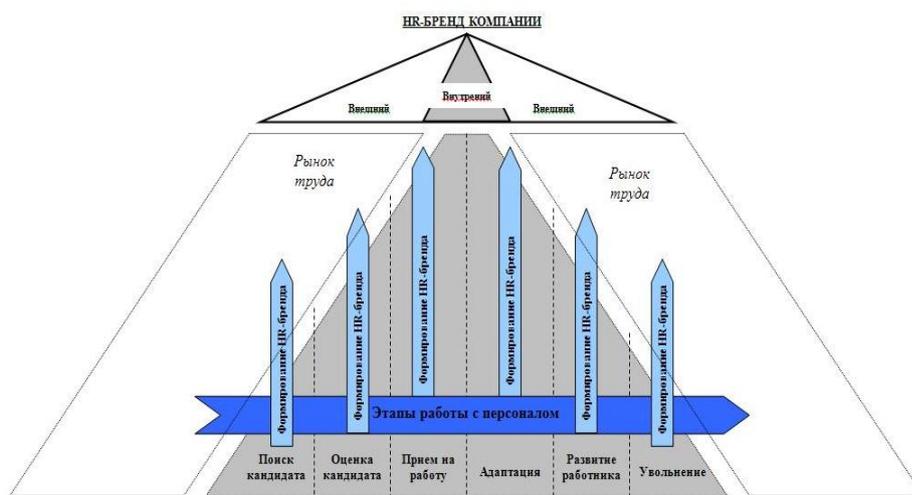


Рис.1. HR-брендинг как процесс

Модель оценки HR - брендинга в компании.

HR-брендинг предлагается следующая модель.

Соответственно представленной модели отлаживание стандартов HR– процессов является необходимым условием для создания эффективной системы управления персоналом. В представленной модели вложено понимание того, что завершающий и результирующий этап отлаживания HR– системы, это осознанное формирование HR–бренда. Но сформированный и непродуманный HR – бренд имеет практически любая компания. Опять - таки важная деталь – это наличие внутренней (ее формирует эффективность и результативность) и внешней (формирует информация на рынке труда) составляющей HR– бренда.

В общем предлагается следующее определение HR– бренда. HR-брендинг – это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения и удержания лучших специалистов в своей области, объясняет ценность работы в данной компании, а также создает эффективный персонал, который работает на организацию.

Ранее отмечено, что у любой компании есть HR – бренд, о у каждой он свой. И как работодатель компания уже как – то воспринимается на рынке труда (как положительно так и отрицательно). Все же в большинстве случаев в компаниях, где процесс HR – брендинга возникает спонтанно, без осознанного управления, чаще это нейтральны.

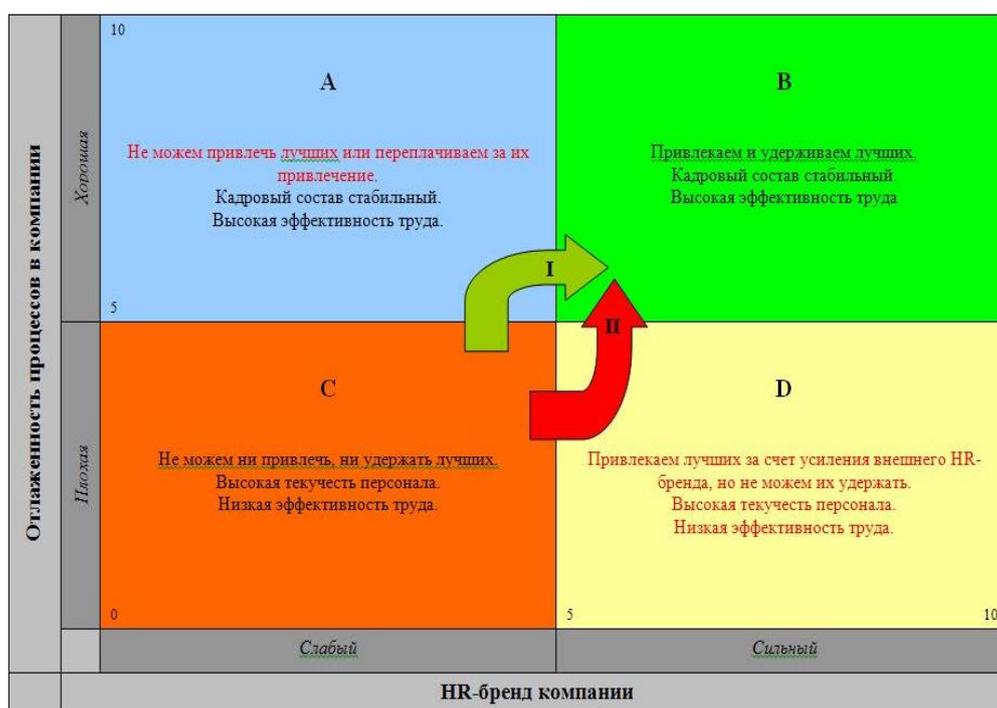


Рис.2. Матрица состояния HR-брендинга

Путь I – наиболее оптимальный; Путь II – компания теряет деньги, вкладывая во внешний HR-брендинг.

- по горизонтали – сила HR-бренда;
- по вертикали – отлаженность процессов в компании.

Измерить данные показатели можно с помощью экспертных бесед, опросов персонала, анкетирования. Чаще для первоначальной диагностики хватает экспертных мнений ключевых работников в компании.

Пояснение данной модели:

1. Квадрант А. если компания входит в данный квадрат, то это означает, что у компании хорошо отлаженные процессы, в том числе и HR, но HR – бренд слабый. В данном случае, в компании стабильный и работоспособный кадровый состав с высокой эффективностью труда. Все же за счет своей стабильности, HR–бренд обладает гибкостью и инновационностью.

2. Квадрант В. Отлаженные процессы сочетаются с сильным HR – брендом и к этому идеалу компании необходимо стремиться. Однако компания, привлекает и удерживает лучших, результат чего стабильный и высококвалифицированный кадровый состав. Компания не имеет проблем с набором персонала, лояльностью и эффективностью труда.

3. Квадрант С. Здесь слабый HR– бренд, он сочетается с неотлаженными процессами в компании. В данном случае, высокая текучесть кадров, низкая производительность труда, следовательно, компания не может привлечь и не может удержать квалифицированный персонал. Попадание в этот квадрат надо исключать, это самый проблемный квадрат, а в случае если компания попала в него, то из него надо срочно выбираться. При таком положении компания несет существенные убытки из – за повышенного количества брака готовой продукции, невыхода на работу персонала, низкая лояльность и эффективность труда

4. Квадрант D. HR–бренд в данном квадрате сильный и сочетается с неотлаженными процессами в компании. В данный момент компания несет убыток, который связан именно с развитием внешнего HR–бренда. В компании высокая текучесть персонала, а она еще и усиливает внешний HR- бренд, привлекаем персонал, но удержать его не можем.

Общий вывод по модели: Путь I, сначала отлаживаем внутренние процессы, в том числе HR, потом усиливаем внешний HR–бренд. Часто компании идут по пути II. При этом компания теряет деньги, вкладывая во внешний HR-брендинг.

Модель «Ассоциативная сеть внешнего HR-бренда компании». Она говорит о понимании, какие ассоциации вызывает наш внешний HR-бренд. Далее соотносим эти ассоциации с тем как мы хотим себя позиционировать на рынке труда, разрабатываем и реализуем мероприятия по приведению их в соответствие.

На тему HR-брендинг и как он влияет на подбор персонала, было проведено исследование компанией HeadHunter, в ходе которого представители компаний пытались оценить, как развитие HR-бренда, влияют на определенные параметры: отклик кандидатов на вакансии, сроки закрытия вакансии, текучесть персонала, прохождения испытательного срока. Результаты получились следующие: на вопрос занимается ли ваша компания HR – брендом? 58% ответили да, 42% ответили нет. Основные барьеры в продвижении HR – бренда, является отсутствие бюджета (47%) и временных ресурсов (36%), однако часть компаний все же не видит суть работы с HR – брендом. Компании, которые вкладывают средства в развитие бренда, говорят о том, что количество откликов на вакансии увеличилось – 39%, по рекомендации трудоустройство – 24%, также сократилась текучесть кадров (51%) и время закрытия вакансии сократилось (36%). Прохождение успешного испытательного срока увеличилось на 21%.

Вывод можно сделать следующий: применение и усовершенствование HR-брендинга, благоприятно влияет на организацию и способствует привлечению нужных сотрудников. Однако результат от HR – брендинга виден не сразу, а только через 12 – 14 месяцев, но положительный результат может быть замечен уже через 4 месяца.

2. Модель STAR.

Буквы STAR расшифровываются как *Situation – Task – Action – Result*, что в переводе означает *Ситуация – Задача – Действие – Результат*.

Устоявшиеся методы подбора персонала не всегда удовлетворяют запросам компании. Резюме дает только поверхностное представление о

качествах сотрудника. Указанные в нем данные не могут гарантировать эффективности нового работника.

STAR – это метод подбора персонала по компетенциям.

Под компетенциями в данном контексте понимаются качества характера кандидата, которые позволят ему добиться успеха на занимаемой должности. К таким качествам можно отнести решительность, лидерство, уровень мотивации, способности к коммуникации и еще много других.

Из данного списка видно, что к компетенциям можно отнести только полезные черты характера. Каждая из них имеет ту или иную степень выраженности, которая не менее важна при использовании данного метода.

Например, мотивация может быть ярко выраженной или слабой. Естественно, что для определенной должности необходим определенный подбор качеств. Список компетенций, удовлетворяющий требованиям одной конкретно взятой фирмы, называется модель компетенций.

Модель компетенций необходима для того, чтобы позволить решить огромное количество вопросов, связанных с работой фирмы.

- Поможет, как набирать новых сотрудников, так и оценить уже работающих.
- Точная выстроенная модель будет способствовать развитию корпоративной культуры компании.
- Определит основные направления обучения и развития сотрудников.
- Будет способствовать достижению стратегических целей компании.

Применение техники STAR заключается в том, что во время собеседования кандидату задаются вопросы о конкретных ситуациях в его жизни, отвечая на вопросы, он показывает наличие у него той или иной компетенции. Например, работодатель предлагает вспомнить пример, в котором в процессе работы возникла нестандартная ситуация и просит описать действия работника в сложившихся обстоятельствах.

В идеале работник должен описать возникшую проблему, сформулировать задачу, которую нужно было решить, описать свои действия по решению этой задачи, и рассказать о результате, к которому эти действия привели. Для определения наличия различных компетенций существуют разные типы вопросов, которые разрабатываются специалистами этой области.

В данной модели выделяют профессиональные компетенции, которые объединены в группы в зависимости от категории работника.

Модель компетенций «Сотрудник» включает в себя:

1. Ориентация на результат, т.е. он настойчиво выполняет свои трудовые обязанности, упорно двигается к решению задач.
2. Профессионализм, т.е. здесь он демонстрирует опыт, знание работы и профессиональную экспертизу в своей области.
3. Эффективная коммуникация, т.е. проявляет умение налаживать и поддерживать результативные отношения с коллегами и клиентами.
4. Клиентоориентированность, т.е. проявляет готовность сосредоточить усилия на выявление потребностей клиентов и их выполнении.

Модель компетенций «Руководитель» включает в себя:

1. Стратегическое видение бизнеса – определяет возможность для развития бизнеса, планирует деятельность в долгосрочной перспективе.
2. Управление командой – создает и развивает эффективную команду, нацеленную на результат.
3. Управление исполнением – управляет результативностью подразделения по реализации поставленных целей и задач.
4. Стремление к власти, т.е. принятие решений, ответственность за результат, демонстрирует готовность принимать решения, нести ответственность за результат.

Технология отбора в модели STAR, выглядит следующим образом:

1. Предварительная диагностика (изучение специфики (предыстории) позиции, составление профиля искомого кандидата, согласование профиля с подразделением, в котором образовалась вакансия.

2. TargetListing (таргетирование) – таргетирование компаний, в которых могут находиться нужные кандидаты;
3. ID work (идентификация):
 - ✓ Поиск резюме кандидатов в открытых базах данных в Интернете, во внутренней базе;
 - ✓ Размещение объявлений о вакансии;
 - ✓ Прямая идентификация нужных нам кандидатов в таргетированных компаниях;
4. LongListing (длинный список кандидатов) – составляется список потенциальных кандидатов в таргетированных компаниях.
5. ThirdPartySourcing (экспертные рекомендации) – используется экспертное мнение для выявления наиболее подходящих нам кандидатов из LongList или ранее нам неизвестных кандидатов.
6. ShortListing (короткий список кандидатов) – составляется список наиболее нам подходящих кандидатов.
7. ColdCalling (холодный прозвон) – контакт и постановка встреч с нужными нам кандидатами, на данном этапе может происходить отсев.
8. Referencing (сбор рекомендаций) – собираются рекомендации на кандидатов, отобранных во время интервьюирования.

Таргетирование (от англ. target- цель) – это механизм, позволяющий выделить из всей имеющейся аудитории только ту часть, которая удовлетворяется заданным критериям (целевую аудиторию).

Таким образом, подбор нового сотрудника – это важнейшая функция эйчара, которая не изолирована от других функций управления персоналом предприятия. Это - процесс, состоящий из множества этапов и требующий применения определенных методов привлечения кандидатов и отбора соискателей. Ни один из существующих методов не дает стопроцентной гарантии, не страхует от ошибки, поэтому в настоящее время продолжается интенсивный поиск новых методов подбора персонала. При этом ясно, что использование тех или иных методов подбора зависит от того, что из себя

представляет предприятие, к какой отрасли народного хозяйства оно относится и как это влияет на методы подбора персонала.

2. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

2.1 Технологические особенности труда в энергетике и управление персоналом

Работа с персоналом в энергетике ставит перед руководителями кадровых служб много вопросов. Один из первых: всегда ли руководитель должен опытным путем подбирать структурно-функциональный состав кадровой службы, или есть возможность логически определить все необходимые функции подразделения?

На сегодня этот вопрос решается или путем заимствования опыта в быстро развивающихся отраслях экономики (банки, коммерческие организации), или путем интуитивного поиска путем проб и ошибок. Однако, если исходить из того, что особенности технологии принципиально определяют задачи кадровой службы, а типовые, повторяющиеся производственные проблемы требуют типового решения этих проблем, то естественно, с этим можно связать появление структурных образований, реализующих эти типовые задачи в виде закрепленных за кадровиками постоянных функций или отдельных направлений работы в структуре кадровой службы. Особенности технологии, преобладание коллективного или индивидуального труда, наличие или отсутствие общих предметов труда в виде технологического оборудования определяют ведущие и приоритетные задачи в работе с персоналом. В одном случае необходимо сосредоточиться на эффективном отборе при найме, в другом – на поддержании стабильности состава работающих, в третьем – на эффективной мотивации.

С этой точки зрения, труд в энергетической отрасли имеет ведущую специфическую особенность – абсолютное доминирование коллективного труда.

Оперативный персонал каждой смены работает всегда на одном объекте, части которого тесно взаимосвязаны между собой и не могут рассматриваться как автономные. Персонал станции един. Образно выражаясь, голова его в одном месте, руки - в другом, органы чувств – в третьем и т.д. Если один работник сегодня начал какое-то действие, то завтра оно должно быть продолжено другими. Фактически коллектив смены – это один субъект и действия каждого зависят от действий других. Что из этого вытекает? Запрет, или существенное ограничение на стимулирование соревновательности, особенно подкрепленной экономически, внутри коллектива. Иначе будет внесен элемент конкуренции и соперничества там, где люди должны работать согласованно и дружно. Когда существует зависимость всех от каждого, то любая попытка выделить частный интерес обязательно приведет к конкуренции и стремлению «добиться справедливости», а это уничтожит мотив к слаженности и взаимодействию и в конце концов будет прекращена эффективная деятельность вообще. Если работники зависят друг от друга, то конкуренция может привести либо к борьбе «до последнего солдата», либо, если будет осознана роковая перспектива, к добровольному установлению правил и, следовательно, отказу от соревновательности. Любая технология, имеющая единое определяющее начало (от семьи до обслуживания сложной техники), не терпит внутренних экономических различий. Поэтому в энергетике использование экономических рычагов представляется довольно проблематичным.

Отсюда вытекает еще одна специфическая черта труда в энергетике – малозначимость индивидуальных способностей работников. Здесь слаженное взаимодействие и хорошее взаимопонимание – это более важный фактор надежности и эффективности. Статистика показывает, что аварийные ситуации чаще всего возникают не из-за ошибочных решений какого-нибудь оператора, а из-за неверной либо неполной информации, поступившей к нему, т.е. из-за сбоев взаимодействия. Любые сколь угодно высокие способности отдельного специалиста могут быть полностью нейтрализованы неэффективным

взаимодействием в коллективе. Как это обстоятельство влияет на подбор персонала? Оно требует снизить планку отбора профессионально значимых качеств и сохранять жесткие требования только при отборе на ограниченный ряд оперативных должностей.

В свою очередь, слаженность и понимание в коллективе напрямую зависят от продолжительности совместной работы. Подменный персонал резервной смены (в случае отпусков, учебы и т.п.) в определенной степени снижает надежность деятельности. Известно, что большинство ошибок подменного персонала всегда выпадает на первую неделю работы в новой смене и нормализуется после адаптации подменного специалиста в новой социальной обстановке. Поэтому, важнейшей задачей кадровой службы в энергетике является поддержание стабильности состава трудовых коллективов.

Заметим, что специфика труда в энергетике накладывает отпечаток и на тренинговые программы развития персонала. В коллективе энергетиков сплоченность складывается спонтанно, без дополнительных усилий извне, т.к. если нет сплоченности в действиях персонала, то нет и результата. Сплоченность, взаимопомощь и ответственность – это естественные следствия коллективного труда. Но особая проблема коллективного труда – это чрезвычайная чувствительность к качеству коммуникаций внутри рабочей группы. Типичная причина аварий на энергетическом оборудовании – кто-то чего-то не сказал, или сказал слишком поздно. Поэтому еще одна важнейшая задача специалиста по персоналу – разработка и проведение тренингов коммуникации. Тренинги, естественно, должны учитывать разнообразие существующих типов коммуникаций: оперативные переговоры, передача смены, инструктаж, оформление нарядов, ведение журналов регистрации и т.д. Следует обратить внимание и на такой факт: труду энергетиков присуща опасность поражения током высокого напряжения, поэтому оперативный персонал должен иметь психологически сложные навыки ориентировки и безопасности, поэтому разработка и проведение тренингов самоконтроля и

работы в стрессовых условиях – это обязательный специфический элемент работы с персоналом.

Остановимся еще на одной важной особенности труда в энергетике. Дело в том, что оборудование на большинстве предприятий отечественной энергетики старое, многократно модернизированное. Его характерная особенность – отсутствие типовых инженерных решений, уникальная компоновка сложных технологических комплексов. А быстрота и правильность принимаемых решений в аварийной и предаварийной ситуации зависит от знания особенностей работы того или иного сложного оборудования. Поэтому очень важна адаптация персонала к конкретному оборудованию. Она может длиться годами и составляет характерную особенность энергетики. Например, начальнику электроцеха требуется минимум год, чтобы разобраться в электрической схеме электростанции. А специалисты по релейной защите могут работать самостоятельно только через пять лет. Получается, что эффективность деятельности и квалификация в организациях энергетики прямо связана с продолжительностью работы в одном производственном подразделении. Поэтому, при подготовке специалиста-энергетика, в том числе и при переходе на другое место работы в той же должности необходим этап стажировки – работы под руководством наставника, и длится он минимум год, а иногда и больше.

Таким образом, в энергетике существует зависимость надежности работы персонала от продолжительности работы на конкретном оборудовании. Отсюда следует, что возможность закрыть внезапно образовавшуюся вакансию за счет внешнего рекрутинга на том же уровне надежности ограничена, если не сказать нереальна. Любой новый работник –

Это фактор снижения надежности на какое-то время. Поэтому для энергетики само понятие рынка рабочей силы как банка доступных, однотипных и неограниченно мобильных ресурсов не имеет смысла.

Вышесказанное приводит нас к выводу, что приоритетными задачами кадровой службы на энергетических предприятиях являются: стабилизация

коллектива, предотвращение текучести, ориентация на подготовку внутреннего резерва на замещение различных вакансий.

Проведенный анализ конкретных технологических особенностей труда в энергетике приводит нас к следующему заключению: преобладание коллективных видов труда и наличие сложного нетипового оборудования обуславливают сильнейшую сращенность социального и технологического компонентов энергетического производства на всех уровнях. Субъективный компонент труда буквально вплетается в технологическое управление и является фактором его надежности.

Это – специфическая особенность энергетики как технологической системы, отличающая ее от других видов производств. Все части технологической системы настолько связаны между собой, что не допускают произвольных манипуляций с человеческим ресурсом. Мобильность «человеческого компонента», в том числе возможность черпать ресурсы с внешнего рынка рабочей силы, резко ограничена системно-техническими характеристиками производства.

Очевидно, что при управлении такой социотехнической системой доминирующую роль приобретает такая специальная функция как комплектация социального компонента системы и адаптация его техническому компоненту.

В целом, мы приходим к заключению, что кадровая служба должна обеспечить две важнейших составляющих: комплектацию и адаптацию.

Комплектация включает в себя следующие моменты:

- определение потребности в персонале;
- подбор персонала, найм и увольнение;
- оценка персонала при приеме на работу (первичная) и текущая аттестация;
- формирование и подготовка резерва разной степени очередности;
- оптимизация возрастной структуры персонала для обеспечения преемственности неформальных трудовых навыков.

Адаптация:

- развитие персонала, его обучение и переобучение;
- создание и оценка рабочих мест;
- стабилизация штата, в т.ч. социально-психологическая работа с персоналом (профилактика конфликтов, психологическая разгрузка персонала, работающего в стрессовых условиях и т.п.)
- адаптация молодых специалистов, планирование их карьерного роста;
- управление внутренним служебным продвижением;
- мотивация труда и социальные программы;
- охрана и безопасность труда, страхование;
- правовое и информационное обеспечение управления персоналом.

Проведенный анализ позволяет выделить пять приоритетов в работе кадровой службы, которые обусловлены социотехническими особенностями технологии.

1. Работа с кадрами должна быть ориентирована на налаживание коллективной работы и стабилизацию коллективов.

2. Отбор обязателен только для специалистов операторского труда (поскольку значимость индивидуальных усилий несопоставима со значимостью коллективных усилий).

3. Для того, чтобы оперативно восполнить образовавшуюся вакансию, необходимо в первую очередь использовать внутренний резерв (из собственного персонала). Внутренний найм эффективнее внешнего. Мобильность персонала в энергетике носит ограниченный характер, т.к. каждое обновление персонала на определенное время снижает надежность рабочего взаимодействия, что особо важно для оперативного персонала.

4. Специфика энергетики – существование единого предмета труда для целого коллектива и, по этой причине, высокая зависимость друг от друга – налагает ограничение на использование как мотивирующего фактора индивидуальных экономических рычагов.

5. Важнейшую роль для обеспечения надежности работы имеет обучение специальным профессиональным навыкам: оперативной коммуникации, навыкам безопасной работы.

2.2 Подбор персонала в ООО «Электросети» г.Северск: опыт и проблемы

Объектом изучения данной работы является ООО «Электросети». Общество создано в соответствии с постановлением Главы Администрации, ЗАТО Северск Томской области № 1076 от 16.05.2006 года «О создании ООО «Электросети» путём реорганизации в форме преобразования МП ЗАТО Северск «Городские электрические сети».

Учредителем «Общества» является Муниципальное образование, ЗАТО Северск в лице Управления имущественных отношений. Все акции (100%) ООО «Электросети» находятся в муниципальной собственности, решением высшего органа управления «Общества» - общего собрания акционеров является постановление Главы Администрации, ЗАТО Северск.

«Общество» является юридическим лицом, обладает правом хозяйственного ведения в отношении сетей инженерно-технического обеспечения, используемые для обеспечения работоспособности и оказания услуг по электроснабжению потребителей города, получены обществом в аренду согласно договору аренды муниципального имущества № 1001 от 12.02.2008 года. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 31 августа 2006 года № 530, ООО «Электросети» присвоен статус «Сетевой организации», зоной деятельности ООО «Электросети» являются электрические сети, расположенные в административных границах, ЗАТО Северск. Все показатели финансового состояния ООО «Электросети», как сетевой организации соответствуют нормативным данным. Контроль за соблюдением нормативов осуществляет Департамент тарифного регулирования Томской области. «Общество» имеет самостоятельный баланс, отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего

имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. «Общество» не несет ответственности по обязательствам Собственника. Собственник не отвечает по обязательствам «Общества», за исключением случаев, предусмотренных действующим законодательством, имеет расчетные и иные счета в банках, фирменные бланки, круглую печать со своим наименованием, штампы. В своей деятельности «Общество» руководствуется действующим законодательством РФ и Томской области, правовыми актами органов местного самоуправления, ЗАТО Северск.

«Общество» является коммерческой организацией, не наделенной правом собственности на имущество, закрепленного за ней собственником, созданной для осуществления деятельности, приносящей прибыль. Основными видами деятельности «Общества» являются:

- Передача (поставка) электроэнергии потребителям города, в т.ч. населению;
- обеспечение работоспособности сетей электроснабжения;
- монтаж, капитальный ремонт, наладка и эксплуатация электрооборудования и электросетей;
- монтаж, наладка и эксплуатация установок наружного освещения;
- монтаж, наладка и эксплуатация газосветных и рекламных установок;
- монтаж и эксплуатация внутренних электросетей жилых домов и зданий;
- ремонт электродвигателей;
- проектирование монтажных работ по электроснабжению;
- оказание услуг населению, организациям по ремонту, наладке и эксплуатации электросетей и оборудования.

Основными источниками средств для формирования имущества «Общества» являются:

- имущество, переданное Собственником;

- доходы, полученные в результате осуществления уставной деятельности;
- иные виды поступлений от юридических и физических лиц в соответствии с действующим законодательством.

В отношении объектов муниципальной собственности, переданных Собственником в хозяйственное ведение, а также имущества, приобретенного за счет доходов от хозяйственной деятельности «Общества», оно осуществляет правомочия владения, пользования и распоряжения в пределах, предусмотренных действующим законодательством, правовыми актами органов местного самоуправления, ЗАТО Северска договором аренды пользования муниципальным имуществом.

Собственник муниципального имущества имеет право на получение части прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении «Общества».

Прибыль предприятия после уплаты всех налогов и других обязательных платежей, а также после расчетов с Собственником используется обществом самостоятельно.

«Обществом» руководит директор, который назначается на должность постановлением Главы Администрации, ЗАТО Северск и утверждается решением Совета директоров.

Директор действует на основе единоначалия, без доверенности представляет интересы «Общества», заключает договоры, в том числе трудовые, выдает доверенности, открывает счета в банках, пользуется предоставленным правом распоряжаться средствами «Общества», утверждает штаты, принимает и увольняет работников, издает приказы и распоряжения, обязательные для всех работников «Общества», а также осуществляет другие полномочия в соответствии с контрактом.

«Общество» ведет бухгалтерский учет и представляет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

Организационная структура управления «Общества» представлена на рисунке 3.

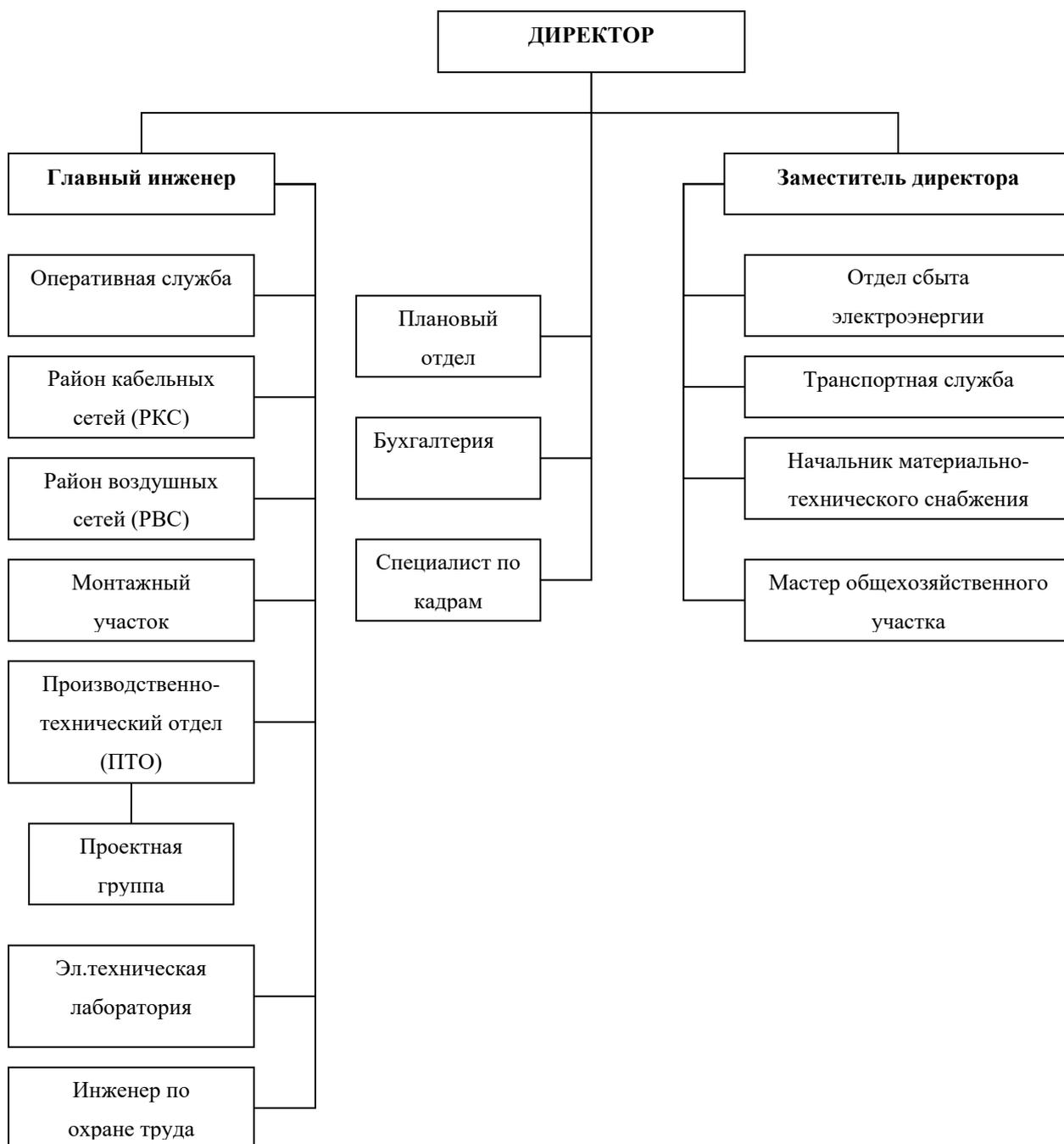


Рисунок 3 - Организационная структура управления ООО «Электросети»

Трудовой коллектив «Общества» составляют работники, участвующие своим трудом в его деятельности. Трудовой коллектив пользуется правами, установленными законодательством РФ, в т.ч.:

- решает вопросы о заключении с администрацией «Общества» коллективного договора, рассматривает и утверждает его проекты;
- рассматривает и решает вопросы самоуправления в соответствии с Законом;
- определяет перечень и порядок предоставления работникам социальных льгот из фондов «Общества»;
- решает другие вопросы в соответствии с коллективным договором.

Основной формой осуществления полномочий трудового коллектива является общее собрание (конференция). Между собраниями интересы трудового коллектива представляет Совет трудового коллектива.

Отношения работников и предприятия регулируются законодательством РФ о труде.

«Общество» обеспечивает работникам гарантированный законом размер оплаты труда и меры социальной защиты, а также безопасные условия труда и несет ответственность в установленном порядке за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности.

ООО «Электросети» – предприятие, которое снабжает электрической энергией всех потребителей города и имеет одного поставщика электроэнергии – ФГУП СХК, от сетей которого получает электроэнергию на головные понизительные подстанции, чтобы затем, после преобразования, через распределительные подстанции и сети, довести до промышленного потребления.

Среднесписочная численность работающих за 2017 г. – 162 ед.

Общее руководство осуществляется Директором, главным инженером, который имеет заместителя, начальником производства и заместителем директора по экономике. Планово-экономический отдел представлен начальником отдела, ведущим экономистом и еще двумя экономистами. Бухгалтерия – это главный бухгалтер, его заместитель и еще два бухгалтера. Производственно-технический отдел состоит из шести человек: начальник отдела, заместитель начальника отдела, инженер по техническому надзору,

инженер по ремонту и инженер. Отдел технического развития состоит из семи человек: начальник, инженеры и техники. Отдел правового обеспечения представлен начальником отдела, юрисконсультom и специалистом по закупкам. Общий отдел состоит из таких специалистов как инженеры по охране труда, менеджеры по управлению персоналом, инструктор ГО и ЧС, инженер по комплектации оборудования и офис-менеджер. Есть группа по информационному обеспечению, по управлению имуществом, служба эксплуатации электросетей. Особое место занимают: кабельный участок (мастер, электромонтеры, машинисты компрессорных установок, стропальщики – 15 человек), участок воздушных линий электропередачи (мастер, электромонтеры по ремонту воздушных линий - 8 человек), производственно-ремонтный участок (мастер, электрослесари по ремонту оборудования распределительных устройств, электрогазосварщики, станочники широкого профиля, машинисты двигателей внутреннего сгорания – 7 человек), электротехническая лаборатория (начальник лаборатории, заместитель начальника, инженер по оборудованию средств диспетчерского и технологического управления, инженер по организации эксплуатации и ремонту релейной защиты и автоматики, электромонтер по ремонту вторичной коммутации и связи, электромонтер по испытаниям и измерениям – 11 человек), участок по монтажу и эксплуатации автоматизированных систем (мастер участка, электромонтеры по ремонту и обслуживанию электрооборудования- 8 человек). Самые крупные службы – оперативная служба (начальники смен и электромонтеры оперативно-выездной бригады – 24 человека) и участок ремонта и эксплуатации электросетей внегородских территорий (начальник участка, заместитель, мастера, инженер-электрик, электромонтеры по ремонту и обслуживанию электрооборудования, распределитель работ, электрогазосварщики, дежурные – 19 человек). Транспортная служба на предприятии тоже достаточно многочисленная – 30 человек, среди них – начальник, водители, машинист экскаватора, машинист крана – экскаватора, слесари по ремонту автомобилей. Есть служба

хозяйственного обеспечения, состоящая из инженеров и мастеров, слесарей, плотников, уборщиков, кладовщиков, экспедиторов и подсобных рабочих.

Порядок проведения работы с персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Электросети» разработан на основании п. 5.1. «Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации (утверждены Приказом Минтопэнерго РФ № 49 от 19.02.2000г.)» с учётом «Особенностей работы с персоналом энергетических организаций системы жилищно – коммунального хозяйства РФ» (утверждены приказом Госстроя России от 21.06.2000 №141), Приказом Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору №37 от 29.01.2007г. «О порядке подготовки и аттестации работников организаций, поднадзорных Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору» и в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. В нем учтены требования существующих норм, правил, государственных стандартов и других нормативных документов. Настоящий «Порядок» является руководящим документом для персонала общества с ограниченной ответственностью «Электросети».

При организации работы с персоналом ООО «Электросети» опирается на Федеральный закон "Об основах охраны труда в Российской Федерации", Трудовой кодекс (ТК) и исходит из принципа государственной политики о признании и обеспечении приоритета жизни и здоровья работников по отношению к результатам производственной деятельности.

Руководитель организации обязан организовать работу с персоналом согласно действующему законодательству и настоящим Правилам.

Права, обязанности и ответственность руководящих работников организации, руководителей структурных подразделений по выполнению норм и правил, установленных соответствующими государственными органами, в том числе по работе с персоналом, определяются распорядительными документами.

Другие категории персонала, включая и рабочих, осуществляют свои права, обязанности и несут ответственность в соответствии с должностными и производственными инструкциями и инструкциями по охране труда согласно действующему законодательству.

Работа с персоналом в каждой организации должна осуществляться на принципах единоначалия.

Ответственность за работу с персоналом несет руководитель организации или должностное лицо из числа руководящих работников организации, которому руководитель организации передает эту функцию и права.

Работа с персоналом является одним из основных направлений в деятельности «Общества» и его структурных подразделений. В работе с персоналом должны учитываться особенности рабочего места, сложность и значение обслуживаемого оборудования и профессиональная подготовка работника. Для каждого структурного подразделения (служба, отдел, мастерский участок и т.д.) составляется положение, в котором определяются функции, задачи и ответственность.

Для оперативного, оперативно-ремонтного персонала, а также для мастеров и ИТР структурных подразделений составляются должностные инструкции. Ответственность за своевременное составление должностных инструкций возлагается на плановый отдел (ПО) и соответствующих руководителей подразделений. Ответственность за ознакомление вновь принятого электротехнического персонала с содержанием должностных инструкций под роспись возлагается на непосредственного руководителя. Порядок разработки, внесения изменений, согласования и утверждения должностных инструкций, а также место хранения выдаваемых на руки работникам и контрольных экземпляров должностных инструкций определяется распорядительным документом по «Обществу».

Ответственность за наличие соответствующего профессионального образования при приеме (переводе) на работу персонала несет специалист по кадрам. Наличие профессионального образования подтверждается

соответствующими документами: удостоверением по специальности, дипломом, выданными образовательными учреждениями, имеющими лицензию на право ведения образовательной деятельности (для документов, выданных после 1992 года).

При приеме на работу специалист по кадрам обязан учитывать требования Перечня тяжелых работ с вредными или опасными условиями труда при выполнении которых, запрещается применение труда женщин (утвержден постановлением Правительства РФ от 25 февраля 2000 г. № 162) и Перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда при выполнении которых, запрещается применение труда лиц моложе восемнадцати лет (утвержден постановлением Правительства РФ от 25 февраля 2000 г. № 163).

При заключении договора с руководящими работниками организации, руководителями структурных подразделений, лицами из числа управленческого персонала и специалистами руководитель организации должен ознакомить эту категорию работников:

- с состоянием условий труда и производственной обстановкой на вверенном ему участке работы организации;
- с состоянием средств защиты рабочих от воздействия опасных и вредных производственных факторов;
- с производственным травматизмом и профзаболеваемостью;
- с необходимыми мероприятиями по охране труда, а также с руководящими материалами и должностными обязанностями по охране труда.

Лица, обслуживающие объекты или выполняющие работы, подконтрольные органам государственного надзора и другим ведомствам, проходят обучение, аттестацию, проверку знаний и стажировку в соответствии с требованием правил, утвержденных этими органами.

Руководитель «Общества» в соответствии с законодательством не должен допускать работников к выполнению трудовых обязанностей, не прошедших обучение, инструктаж, стажировку, проверку знаний охраны труда,

обязательных медицинских осмотров, а также в случае медицинских противопоказаний.

Подбор персонала обеспечивает начальник отдела по работе с персоналом Общества, и осуществляет работник, на которого возложена функция подбора персонала.

Процедура подбора персонала состоит из нескольких этапов:

- ✓ формирования заявки на подбор персонала (руководитель структурного подразделения формирует заявку и передает начальнику по работе с персоналом);

- ✓ источников заполнения вакансии (внешние и внутренние источники);

- ✓ привлечения кандидатов (через внешние и внутренние источники);

- ✓ первичного отбора кандидатов (сравнение резюме с требованиями к должности согласно заявке, далее отбираются кандидаты на собеседование с линейным руководителем);

- ✓ собеседования и согласования кандидатов.

Период закрытия вакансий:

- ✓ рабочие с начальным разрядом – до 2х месяцев (начальник отдела по работе с персоналом), рабочие неосновных профессий – до года (начальник отдела по работе с персоналом, специалист по обучению кадров);

- ✓ рабочие основных профессий, высококвалифицированные рабочие – от 3х недель до 2х месяцев (начальники отделов, линейные руководители), от 2х до 4х месяцев (руководители),

- ✓ руководители и специалисты (до уровня главных специалистов) – до 3х недель (начальники отделов, линейные руководители), от 2х – 4х месяцев (ведущие специалисты, линейные руководители), более 1года (начальник отдела, специалист по обучению персонала);

- ✓ руководители высшего звена – до 4х месяцев (начальник управления по подбору).

При приеме на работу (в соответствии с ТК РФ) кандидат предоставляет следующие документы:

1. Паспорт или иной документ, подтверждающий личность;
2. Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
3. Трудовая книжка, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
4. Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний;
5. Для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу - документы воинского учета.

В соответствии с трудовым законодательством, при приеме нового сотрудника в организацию с ним заключается трудовой договор. Сотрудник знакомится с правилами внутреннего трудового распорядка, с должностной инструкцией. При этом на предприятии используются должностные инструкции, требующие доработки в соответствии со спецификой организации.

Трудовой договор заключается в двух экземплярах, один остается у работодателя, другой отдается работнику на руки.

На основе подписанного трудового договора создается приказ о приеме нового сотрудника.

В данной организации разработана система удержания высококвалифицированного персонала.

Выглядит следующим образом:

1. Все работники при увольнении заполняют анкету увольняющегося сотрудника (представлена в приложении). Контроль, за правильностью заполнения предоставляется инспектору отдела кадров.

2. Начальник отдела по работе с кадрами занимается анализом данной анкеты (анализируется причина увольнения, выявляет потребности работника, совместно с руководителем работника готовит предложения директору Общества о мерах по удержанию высококвалифицированного сотрудника).

3. Директор принимает решение об удержании работника. В случае невозможности решить вопрос, директор направляет ходатайство на имя директора по персоналу.

Исследование структуры персонала в компании ООО «Электросети» и существующей системы подбора, обнаружило немало проблем в этой области. Исследование документов и наблюдение за существующим процессом подбора показало, что подбор персонала в ООО «Электросети» включает в себя все основные этапы. Тем не менее, практически на каждом из них были обнаружены слабые стороны.

Отметим положительные стороны и недостатки системы подбора персонала.

Поиск и подбор персонала в ООО «Электросети» носит, скорее, стихийный характер, нежели плановый, который возникает из-за необходимости срочного заполнения вакансии. Хотя следует отметить, что увольнений практически нет за последние три года, коллектив стабилен, работники держатся за предприятие, т.к. без задержек выплачивается заработная плата, очень хороший социальный пакет.

На первом этапе - подготовки к подбору персонала, не определены в полной мере требования к кандидату. Положительно, что особый акцент делается на профессиональные качества соискателя, но большим недостатком является то, что не учитываются личностные качества и психологические характеристики. Также применение должностных инструкции не разработанных для данного предприятия, не могут в полной мере определять требования к сотрудникам по выполнению их обязанностей. Предприятием при подборе персонала используется только такой внешний источник, как свободный рынок труда. С одной стороны, данный метод не требует особых затрат, за исключением нескольких минут, необходимых на оформление заявки по телефону или через Интернет-сайт. Но существенным недостатком является увеличение времени подбора, так как газета выходит с периодичностью раз в неделю. Поэтому, если потребность в поиске сотрудника возникает в начале

недели, то звонки от кандидатов начинают поступать не ранее понедельника следующей недели. Большая часть соискателей отзываются на объявление, размещенное не на сайте, а в печатном издании.

Недостаточным является количество информации размещенной работодателем в объявлении о вакансии.

На втором этапе - организации отбора персонала, присутствует сначала заочное знакомство с кандидатом посредством анализа резюме. Часто анализ данных кандидата происходит при предварительной отборочной беседе, то есть телефонном интервью.

В организации отсутствует четко отведенное время на собеседование. Собеседование назначает руководитель, однако претендентам приходится проводить какое-то время в его ожидании.

В компании нет разработанной анкеты, которая позволяла бы получить определенную, более детальную информацию о соискателе.

Положительным является то, что проверяется информация, предоставленная кандидатом на предмет трудового опыта и стажа. Главный инженер при приеме технического персонала осуществляет проверку информации о кандидате с предыдущего места работы, но отсутствует изучение рекомендательных писем.

На третьем этапе – найма недостатком является то, что не все локальные нормативные акты разработаны в соответствии со спецификой предприятия.

Итак, мы видим, что ООО «Электросети» имеет свою систему подбора персонала. На предприятии есть документ «Порядок проведения работы с персоналом», в соответствии с которым осуществляется работа эйчара. В соответствии со спецификой энергетики, набор персонала в основном осуществляется из внутренних источников.

Однако наблюдения за проведением подбора и исследование документов позволяет выделить специфические черты, а также проблемы в сфере подбора персонала.

Работа с кадрами не ориентирована на налаживание коллективной работы, процесс сплочения происходит стихийно. Набор персонала осуществляется по мере необходимости. Отбор специалистов оперативной службы осуществляется только на основе анализа профессиональных качеств. К сожалению, на данном предприятии нет четкого регламента оценки методов персонала.

Главная проблема при подборе – несоответствие заявленной кандидатами информации о их личных качествах действительному положению дел. При подборе же кандидатов на менеджерские должности возникает проблема несовместимости с коллективом, неспособности вступать в эффективные коммуникации и принимать правильные решения.

Над выявленными недостатками можно работать. Это позволит сделать более эффективной работу персонала, а, следовательно, предприятия в целом.

3. СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЭЛЕКТРОСЕТИ»

г. Северск

Проведенное в предыдущих главах исследование позволяет сделать и обосновать следующие предложения по совершенствованию процесса подбора персонала на предприятии. Рекомендации предложены с учетом специфики деятельности предприятия.

Первое предложение касается подбора персонала оперативной службы. Труд оперативного и оперативно-ремонтного персонала происходит в достаточно напряженных ситуациях. В работе присутствует опасность, погодные проблемы, организационные и психологические препятствия. Обстановка часто экстремальная, стрессогенная. Поэтому человек испытывает стресс, но это не значит, что он не может эффективно действовать. Известно, что поведение человека в такой ситуации зависит от его индивидуальных особенностей, опыта, знаний и многого другого. Поэтому при подборе персонала на эти должности должно проводиться психофизиологическое тестирование.

Ясно, что учет указанных факторов при приеме на работу не может осуществляться только на основе здравого смысла, собственного опыта и индивидуальных предпочтений.

Необходимо использовать то, что психология позволяет предсказывать поведение работника в любой ситуации, определить уровень профессионализма и особенности коммуникативного поведения работника. Впервые в 1988г., на базе «Псковэнерго» совместно с кафедрой психологии Псковского педагогического института была предпринята попытка создания специального комплекса психологических методик для измерения устойчивости рабочего-электромонтера к опасности.

В настоящее время в энергетике уже есть на определенные виды оборудования технические паспорта. В них указывается, что гарантии качества

и продолжительности работы оборудования даются только при определенных условиях эксплуатации. А если речь идет о конкретном работнике? Ведь никто не знает его психических свойств, возможностей и резервов. Следовательно, нет «психофизиологического паспорта», по которому можно определить профессиональные качества человека, который должен работать на этом оборудовании. И если психофизические характеристики работника не соответствуют, то он будет работать, но при этом сильно уставать, раздражаться, а отсюда – аварии по вине персонала.

Заметим, что в энергетике, помимо квалификационного соответствия профессиональным требованиям, работник должен иметь соответствующие медицинские и психологические показатели. Более того, профессиональная надежность персонала зависит от психофизиологических характеристик. Анализ причин аварийности показывает, что от 5 до 30% профессиональных происшествий связаны с недостаточным учетом человеческого фактора.

Поэтому, на наш взгляд, целесообразно воспользоваться специальной компьютерной программой «Психофизиологическая диагностическая система» (ПДС), разработанной МНТК «Надежность», который является Главным научным центром РАО «ЕЭС России».

Программа тестирования включает в себя семь тестов на оценку профессионально-важных качеств, характеризующих операторскую способность.

1. Простая зрительно-моторная реакция на световой сигнал (дает сведения о состоянии центральной нервной системы)
2. Зрительно-моторная реакция выбора на световой стимул из двух альтернатив (позволяет судить об уровне работоспособности, скорости принятия решений оператором)
3. «Четность-нечетность»: складываются в уме 2 двузначных числа и определяется четность или нечетность полученной суммы (дает характеристику развития логики, математического интеллекта, свидетельствует о темпах переключения внимания).

4. «Сложение»: тест на математические действия (свидетельствует об утомляемости, концентрации внимания).

5. «Распределение внимания» - тест на внимание. По результатам теста можно судить об утомляемости человека.

6. Реакция на движущийся объект – тест, регистрирующий скорость реакции на сигнал. Позволяет оценить работоспособность человека, скорость реакции.

Конечно, наличие службы психофизиологического тестирования оперативного персонала может позволить себе не каждое предприятие. Первой при создании такой службы была ТЭЦ ООО «Мосэнерго». Работа в этом направлении убедительно показала, что учет психологических и личностных качеств персонала значительно повысил надежность и безаварийность деятельности ТЭЦ. Тем более, что в настоящее время данное тестирование имеет достаточно простой вид: оно содержит 75 заданий, а на тестирование одного работника уходит 30-40 минут. Полученные результаты оцениваются по критериям, которые также полностью разработаны. В ООО «Электросети» достаточно обучить данному тестированию одного эйчара и купить данную программу.

Данная методика – методика измерения устойчивости рабочего-электромонтера к опасности была нами апробирована. В тестировании участвовали 15 человек. Были выделены в основные группы работников по устойчивости к опасности – С (стабильные) и Н (нестабильные).

В каждой группе были выделены подгруппы: С-1, С-2, С-3. Соответственно: Н-1, Н-2, Н-3.

Подгруппа «Стабильные» -работники, которые имели хорошие показатели по основным параметрам исследования. С-1 – это те рабочие, данные которых полностью соответствовали предъявляемым требованиям, а Н-3 – те работники, которые по полученным данным имели минимальное соответствие предъявляемым требованиям.

Следует заметить, что в подавляющем большинстве случаев наше мнение (по результатам тестирования) совпадало с мнением коллег по работе и руководителя оперативной службы.

Соотношение групп «Стабильных» и «Нестабильных» составило: 56% к 44%.

Разброс по группам имел следующий вид:

| | | | | | | |
|---------|------|------|------|------|------|-----|
| Группа | С-1 | С-2 | С-3 | Н-1 | Н-2 | Н-3 |
| Процент | 13,5 | 17,3 | 25,9 | 23,9 | 16,5 | 2,9 |

Заметим, что отнесение работника к той или иной группе не означает, что травмы будут исключены или отсутствовать. Оно лишь показывает потенциальную возможность возникновения аварий.

Нами были обработаны данные по травматизму в бригадах, проходивших тестирование, за последние 5 лет. Результаты выглядели следующим образом:

Таблица 1

| группа | Количество случаев | Процентное соотношение |
|--------|--------------------|------------------------|
| С-1 | 1 | 0,6 |
| С-2 | 0 | 0 |
| С-3 | 4 | 1,2 |
| Н-1 | 6 | 1,9 |
| Н-2 | 4 | 1,9 |
| Н-3 | 0 | 0 |

Речь идет о легких случаях. Смертельных не было совсем.

Приведем еще данные, в которых мы проанализировали нарушения правил ТБ и дисциплины, заболеваемость и медицинские замечания за последние 5 лет.

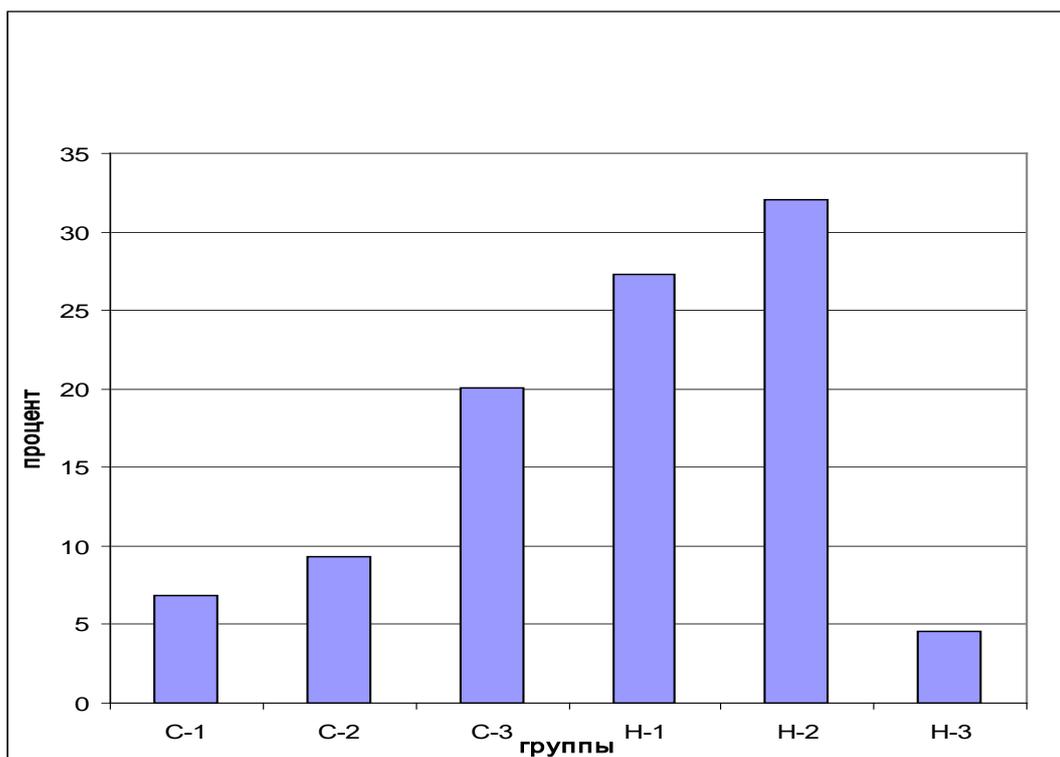


Рис.4 – Нарушения ТБ и дисциплины

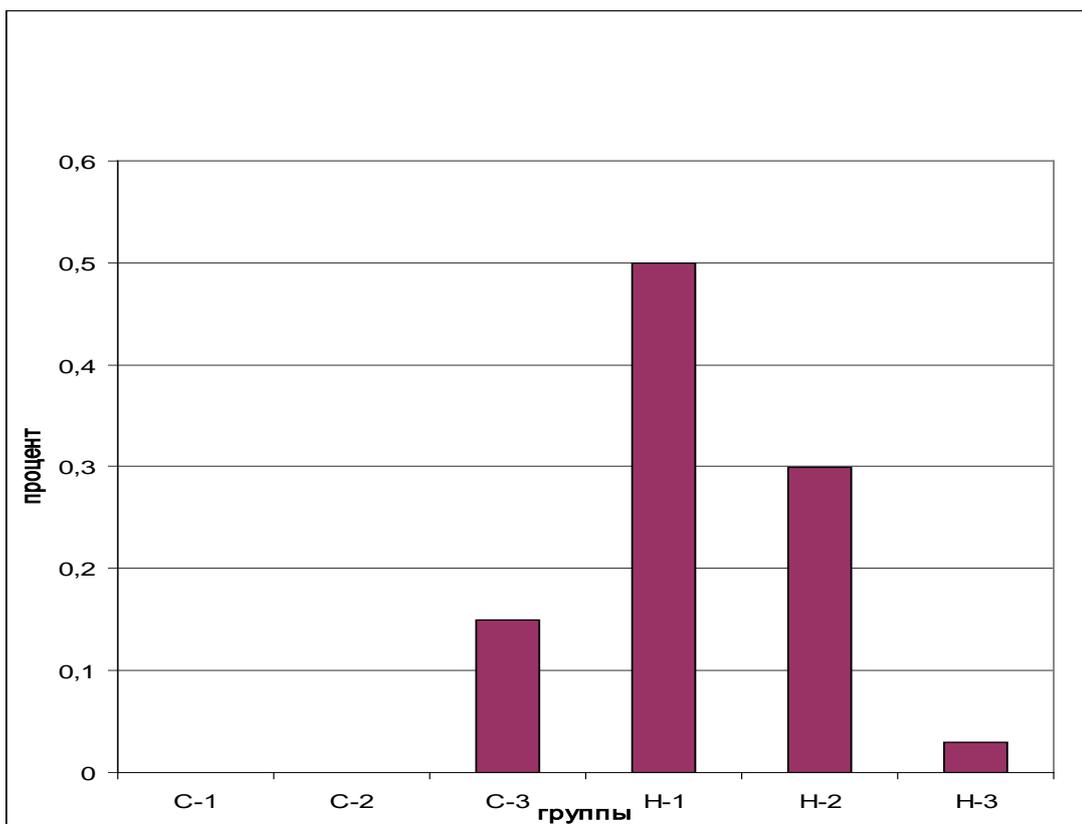


Рис.5 – Медицинские «Замечания»

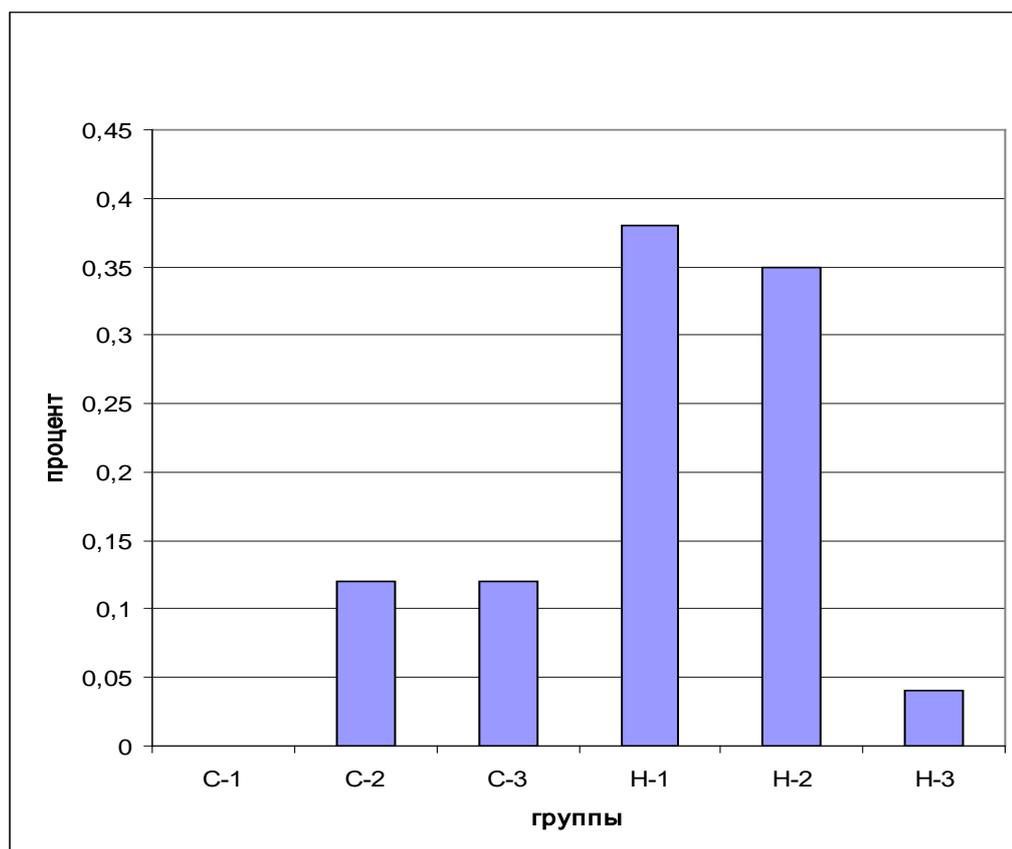


Рис.6 - Заболеваемость

Проанализировав полученные данные, мы пришли к выводу, что основным источником нарушений и аварий является не группа H-3, а H-1. Это происходит потому, что в группу H-3 входят работники, которые по самому минимуму соответствуют предъявляемым требованиям, по-видимому, это видят окружающие и они сами. И это их бережет.

Мы заметили тот факт, что группа H-1 является второй по численности, но недостатки, по-видимому, находятся под контролем и компенсируются другими индивидуальными качествами, а это делает незаметным существование предрасположенности к авариям как для руководителя, так и самого работника.

Таким образом, анализируя информацию, полученную в результате тестирования, и сравнивая ее в определенными показателями, мы можем сделать вывод, что опробованная методика исследования профессионально-значимых личностных качеств оперативного персонала позволяет с высокой

долей вероятностью определить «сильные и слабые стороны работников». По крайней мере, можно утверждать, что рабочие из группы Н чаще будут попадать в неприятные ситуации, чем работники группы С. Имея данные психофизиологического тестирования, можно предвидеть и медицинские проблемы работников, а также определить тех, кто будет нарушать ТБ и дисциплину.

Очевидно, что учет психологических факторов при приеме на работу не может осуществляться только на основании здравого смысла и наблюдения. Нужно стремиться к тому, чтобы использовать рассмотренную диагностику, ведь это позволит избежать многих нештатных ситуаций. Единственно, что при приеме по такой схеме, необходимо, чтобы на вакантное место претендовало несколько человек. Иначе не будет выбора.

Таким образом психодиагностическая работа с оперативно-ремонтным персоналом нуждается в дальнейшем расширении и углублении.

Второе предложение касается подбора персонала в планово-экономический, производственно-технический отделы, отдел правового обеспечения, общий отдел, группу информационного обеспечения и управления имуществом, бухгалтерии. Особенно это касается отбора руководящих кадров.

Предложение следующее – при отборе персонала в вышеназванные службы использовать соционику, т.е. определять соционический тип сотрудника. Иначе это называется социоанализ.

Сегодня соционика претендует на то, чтобы занять достойное место среди других методов отбора персонала. У нас в стране она возникла в восьмидесятые годы на стыке психологии, социологии и информатики. Согласно соционике, по способу восприятия и обработки информации можно выделить 16 типов личности. Люди, которые имеют один социотип, одинаково ведут себя в одних и тех же условиях, у них одинаковая мотивация, одинаковый способ принятия решений. Поэтому, зная психотипы людей, их можно эффективно объединять в

области профессионального взаимодействия, что важно в вышеназванных службах.

Использование соционики при подборе персонала позволяет:

- найти наиболее подходящих для данной работы людей (если человек занимается тем, к чему у него есть предрасположенность, то эффективность его труда значительно возрастает);

- выбрать людей, которые впишутся в существующую оргкультуру компании, будут разделять ее ценности;

- определить, может ли человек вписаться в данный коллектив, определенную структурную группу или отдел, не станет ли он источником конфликтов;

- выбрать способ мотивации, приемлемый для данного человека.

Что касается применения данного метода на практике, то есть соционическое интервью и соционическое тестирование. Они занимают не более 30 минут. Соционическому типированию можно обучиться как на специальных курсах, так и самостоятельно, поэтому данный метод стал доступен для применения большому кругу специалистов. В ООО «Электросети» его применение позволило бы улучшить социально-психологический климат в отделах, повысить лояльность персонала, а в конечном счете – повысить слаженность работы всего коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенная в ВКР работа, позволила определить место подбора персонала в общей системе управления персоналом, показать, что в практике кадрового менеджмента подбор персонала имеет решающее значение. Ни энергия руководителя, ни современные технологии, ни просто везение не могут заменить хорошо подобранной команды профессионалов. Набирая качественные человеческие ресурсы, эйчары реально обеспечивают успех деятельности предприятия.

Эффективность подбора персонала очень сильно зависит от того, какие методы применяются при наборе и отборе. Проанализировав существующие в настоящее время методы подбора, мы пришли к выводу, что на сегодняшний день не существует одного оптимального метода отбора персонала, поэтому организация должна владеть всем набором приемов и методов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи и специфики деятельности предприятия.

Исследуя специфику энергетических предприятий, мы показали, что при разработке и использовании методов подбора персонала необходимо учитывать наличие следующих особенностей, влияющих на методы подбора персонала: коллективизм труда, ограниченность в мобильности персонала, высокая зависимость работников друг от друга, особое значение навыков безопасной работы. Адаптируя подбор персонала к этим особенностям, мы пришли к пониманию того, при подборе персонала на энергетическом предприятии необходимо учитывать, прежде всего, возможность снижения планки отбора профессионально значимых качеств и сохранения жестких требований только при отборе на ограниченный ряд оперативных должностей. Кроме того, обязательно надо иметь в виду необходимость стажировки - работы под руководством наставника, которая длится минимум год, а иногда и больше. И наконец, для восполнения вакансий следует использовать в первую очередь

внутренний резерв, поскольку внешний на энергетических предприятиях менее эффективен.

С этой точки зрения, проведя анализ методов подбора персонала конкретного предприятия ООО «Электросети», мы дали им высокую оценку и пришли к выводу, что ООО «Электросети» имеет свою систему подбора персонала, и она в немалой степени обеспечивает благополучие предприятия. Кадровая политика организации продумана, стратегически ориентирована, соответствует времени. Однако практика подбора персонала, на наш взгляд, имеет определенные недостатки, направлена на выяснение только профессионализма и трудового стажа соискателей и не учитывает личных и психологических качеств человека, которые в последнее время, как мы показали в работе, приобрели очень большое значение.

Оценивая практику подбора, мы увидели перспективы совершенствования работы служб управления персоналом и обосновали необходимость организации психофизиологического тестирования персонала оперативных служб и соционического тестирования специалистов-менеджеров.

Все это, на наш взгляд, позволит свести к минимуму проявление негативных психологических факторов в работе и создать максимально благоприятные условия для эффективного труда всего предприятия.

Список литературы

1. Азямова Л. Как построить систему отбора персонала / Л. Азямова, В. Закирко // Кадровик. – 2008. – № 11. – С. 45-49.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Анисов Л.М. Организация работы кадровых служб. / под ред. Л. М. Анисов, И. И. Терехов. Минск: Часта, ин-т упр. и предпр., 2009. - 55 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом; ТК Велби, Проспект - М., 2014. -432 с.
5. Байтасов Р. Р. Управление персоналом. Конспект лекций; Феникс - М., 2014. - 352 с.
6. Блинова М. Г. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами // Символ науки. – 2015. – № 7–1.
7. Брагина З.В. Управление персоналом; КноРус медиа - М., 2015. - 893 с.
8. Волобуев М. Методы поиска персонала // Менеджер по персоналу. – 2008. № 4. С. 40-45.
9. Влияние бренда работодателя на результаты деятельности. – [Электронный ресурс]. – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_1175.html (дата обращения: 25.05. 2018)
10. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской Академии Образования. 2011. № 2. С. 184-187.
11. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

12. Демина Н. В. Демина Н.В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2008. №12.
13. Дуракова И. Б. Управление персоналом. Учебник: ИНФРА-М; Москва; 2009. - 288с.
14. Желтышева И. В. Совершенствование системы подбора и отбора персонала / И. В. Желтышева, И. В. Федченко // Междунар. науч.-иссл. журнал. – 2015. – № 9–1 (40).
15. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат. – М.: Альпина Паблишер, 2014. - 129с.
16. Интернет-технологии в подборе и найме персонала. – [Электронный ресурс].-URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/podbor-personala.html> (дата обращения: 15.03.2018)
17. Иванова С. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителей. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 174с.
18. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В., Эсаулова И. А. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. Учебно-практическое пособие; Проспект - М., 2014. - 619 с.
19. Крымов. А.А. Вы – управляющий персоналом. – М.: Вершина, 2006. – 320с.
20. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
21. Магура М.И. Поиск и отбор персонала.: М.: ИНФРА-М, 2003. 334 с.
22. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. Издательство: БХВ-Петербург. 2011г. - 224с.
23. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум; Юрайт - М., 2015. - 508 с.

24. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
25. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: Учебник и практикум. Базовый курс / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 378 с.
26. Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала. М.: Добрая книга, 2011. 264 с.
27. Мурашов М. // Подбор персонала: российская практика // Кадровый менеджмент. - 2004. - № 2.- С. 29 – 31.
28. Новые методы подбора персонала или как можно получить заманчивое предложение о работе? - [Электронный ресурс].-URL: <http://www.rekadro.ru/presscenter/publications/pub13.html> (дата обращения: 10.03.2018)
29. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
30. Отбор персонала как технология кадрового менеджмента в современных организациях: дис. ... канд. социол. наук Н. В. Демина. – Пятигорск, 2011. – 187 с.
31. Оценка состояния и проблемы развития рынка рекрутинговых услуг в отечественной экономике. – [Электронный ресурс].- URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sostoyaniya-i-problemy-razvitiya-rynka-rekrutirovovyh-uslug-v-otechestvennoy-ekonomike> (дата обращения; 20.05.2018)
32. Погодина Г. Онлайн-подбор и офлайн-технологии привлечения талантов // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 1 (январь). – С. 26–30.
33. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010г.- № 5.- С. 46-52.

34. Полухина Э. HR-бренд компании: как оценить и скорректировать. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/hr-brend-kompanii-kak-ocenit-i-skorrektirovat> (дата обращения: 5.05.2018)
35. Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. - М.: ЛКИ, 2015. - 422 с.
36. Романова Ю. А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации // Вестн. Мос. ун-та им. С. Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и управление. 2015. – № 1 (12).
37. Свергун О., Пасс Ю., Дьяков Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320с.
38. Сипатова М. Личностные качества кандидата: как их оценить // Служба кадров и персонал. – 2014. – № 4. – С. 24–26.
39. Стрыгина В. Как оценить должность: практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2010. № 1. С. 50-56.
40. Стрыгина В. Как оценить должность: практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2010. №2. С. 46-58.
41. Таран О. Алгоритм успешного общения при подборе персонала. Лайфхаки для руководителей и HR. – ООО «Альпина Паблишер», 2016. – 192с.
42. Терентьева Т.А. Подбор персонала: практические инструменты и приемы. М.: Эксмо, 2010. - 398 с.
43. Управление персоналом. Технологии подбора персонала.- [Электронный ресурс].- URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/tehnologii-podbora-personala> (дата обращения: 1.04.2018)
44. Управление персоналом (журнал) - www.top-personal.ru
45. Цыпин П. Е. Соционика в рекрутинге // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2012. – № 8. – С. 5–10.

46. Эффективность подбора персонал. Основные проблемы подбора персонала.
– [Электронный ресурс]. – URL: <http://efsol.ru/articles/recruiting-automation.html> (дата обращения: 2.06.2014)