

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Токарева Вера Владимировна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «КАДРОСЕРВИС»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации (организации гостиничного бизнеса)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

(дата, подпись)

Руководитель к.э.н.,
Каячев Геннадий Федорович

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся
Токарева Вера Владимировна

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Система управления персоналом в организации	7
1.1. Сущность и элементы управления персоналом	7
1.2. Роль и механизмы подбора персонала в условиях современной кадровой политики	24
1.3. Адаптация работников в системе управления персоналом	29
Глава 2. Анализ системы подбора и адаптации персонала в организации ООО «Кадросервис»	39
2.1. Организационно-управленческая характеристика предприятия	39
2.2. Характеристика системы подбора и адаптации персонала в ООО «Кадросервис»	44
Глава 3. Рекомендации по развитию подбора и адаптации персонала в ООО «Кадросервис»	54
3.1. Разработка основных направлений по развитию системы подбора персонала.....	54
3.2. Разработка мероприятий по адаптации персонала	62
Заключение.....	70
Список использованной литературы.....	73
Приложения.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Многие бизнес-процессы в связи с открытостью экономики доступны для большого количества компаний и могут быть скопированы. Успех одних компаний и неудача других объясняется наличием определённого фактора, который позволяет организации быть лидером. Многие исследователи считают таким фактором персонал, работающий в конкретной организации [1, с. 16].

Работа с человеком как ресурсом компании начинается на этапе подбора и адаптации. От того, насколько эффективно организованы данные процессы, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей, как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации. Считается, что персонал является ценным ресурсом организации. Однако, без грамотного управления персоналом как ресурсом компания может его потерять. Подбор и адаптация новых сотрудников - одна из важнейших задач, которую приходится решать службе персонала.

Объективные результаты:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- снижение количества увольнений сотрудников, проходящий испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по желанию самого сотрудника;
- сокращение времени, которое необходимо, чтобы деятельность каждого отдельного сотрудника начала влиять на конкурентоспособность компании.

Субъективные результаты:

- улучшение организационного климата компании;
- формирование лояльности у сотрудников с первых дней его работы, тем самым создавая стимулы работать в компании длительное время;
- удовлетворённость работой компании в целом.

Если в результате процесса подбора и адаптации, организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями и с организационными задачами, то можно говорить о том, что механизм подбора и адаптации в данной организации правильно разработан, управляем и эффективен. Следовательно, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Подбор персонала - важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности, построение моделей рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва.

Современные технологии подбора персонала включают два различных вида деятельности: набор и отбор персонала. Прежде всего ведётся набор персонала, так как прежде, чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти тех людей, которые хотели бы её получить. В этом и заключается набор - то есть необходимо сначала создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут уже отобраны наиболее подходящие работники [2. с. 24].

Адаптация - приспособление организма к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования. Адаптация новых сотрудников - ряд мероприятий, которые организация предлагает пройти новому сотруднику для освоения навыков, необходимых в решении рабочих задач, знакомства с корпоративной культурой и максимально быстрого вхождения в коллектив [3. с. 35].

Объектом исследования является организация ООО «Кадросервис». Большое внимание в ООО «Кадросервис» уделяется корпоративной социальной ответственности бизнеса, реализуемой по отношению к потребителю, обществу и персоналу компании. Именно этот фактор

представил интерес проанализировать политику компании по отношению к персоналу, в частности к новым, вновь принимаемым в организацию сотрудникам. В данной работе будут исследоваться и анализироваться применение в компании мероприятий, позволяющих эффективно подобрать и быстро адаптировать персонал.

В качестве предмета исследования выступает процесс подбора и адаптации персонала в организации.

В ходе изучения проблемы подбора и адаптации персонала в организации и их влияния на эффективность работы персонала, в различных аспектах были исследованы научные публикации таких авторов как: Архипов Н.И., Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Волина В.А., Дятлов В.А., Еремин Б.Л., Игнатьев А.В., Кибанов А.Я., Коханов Е.Ф., Кузнецов Ю.В. и иных, представленных в списке литературы.

В процессе написания дипломной работы применялись следующие методы: анализ и синтез, изучение литературных и других источников, посвященных проблем подбора и адаптации персонала, теории и практики управления персоналом, анкетирование, анализ существующих методов подбора и адаптации и практика их применения.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью своевременного решения проблемы развития системы подбора и адаптации персонала на предприятиях. Профессия и работа в коллективе требует от сотрудника не только высокого уровня профессиональных знаний и умений, но и высокого уровня профессиональной этики. От того на сколько безболезненно войдет новый работник в коллектив зависит его личное психологическое состояние и выполнение работы.

Цель дипломного проекта - теоретическое обоснование и разработка мероприятий по развитию системы подбора и процесса адаптации персонала в организации на примере ООО «Кадросервис».

Достижение поставленной цели реализуется посредством решения

следующих задач:

- исследовать теоретические аспекты системы подбора и адаптации персонала в организации;
- рассмотреть место и роль адаптации в системе управления персоналом;
- дать организационно-управленческую характеристику ООО «Кадросервис»;
- проанализировать процесс подбора и адаптации в организации и выявить существующие проблемы;
- разработать мероприятия по развитию процесса подбора и адаптации персонала в организации ООО «Кадросервис» и обосновать их эффективность.

Основными источниками информации для написания дипломной работы явились: плановые и отчетные документы организации; нормативные документы, применяющиеся на предприятии; должностные инструкции; данные бухгалтерской отчетности.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения списка использованной литературы и источников.

В первой главе раскрываются теоретические аспекты изучения системы подбора и процесса адаптации на современном предприятии.

Во второй главе рассматривается анализ и результаты исследования.

В третьей главе разработаны и предложены мероприятия по развитию системы подбора и адаптации персонала в ООО «Кадросервис».

Глава 1. Система управления персоналом в организации

1.1. Сущность и элементы управления персоналом

Существуют многочисленные толкования понятия «управление персоналом». Управление персоналом как особая сфера профессиональной деятельности представляет собой управленческое воздействие руководителей, менеджеров и работников, направленное на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед предприятием.

Управление персоналом - функциональная сфера деятельности, задача которой, ни что иное как, обеспечение организации в необходимое время кадрами в нужном количестве и требуемого качества, их правильная расстановка, стимулирование и адаптация.

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [2. с. 12].

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учете и нормировании численности работников. Управление персоналом включает множество элементов системы: это найм, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использование; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление

нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом также оценивают результативность труда руководителей и специалистов управления, деятельность подразделений системы управления, экономическую и социальную эффективность совершенствования управления персоналом.

Рассмотрим содержание элементов системы управления персоналом организации, представленное на рисунке 1.

Социально-трудовые отношения персонала организации - объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни. Субъектами социально-трудовых отношений, как уже отмечалось, могут быть работник, группа работников, работодатель (работодатели) и отдельное государство. Формирование социально-трудовых отношений зависит от основных социально-трудовых характеристик (основных правовых рамок, общеэкономических условий, структуры и развития внешнего рынка труда, социокультурной среды и др.); стратегии развития организации; кадровой политики организации (планирование и привлечение персонала, оценки работы, квалификационного роста, оплаты труда, мотивации, социальных льгот и др.); трудового поведения (установок, групповых и индивидуальных норм поведения, конфликтности). Основным показателем социально-трудовых отношений является качество трудовой жизни. Под кадровой политикой организации понимают систему теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы персоналом, а также методы этой работы.

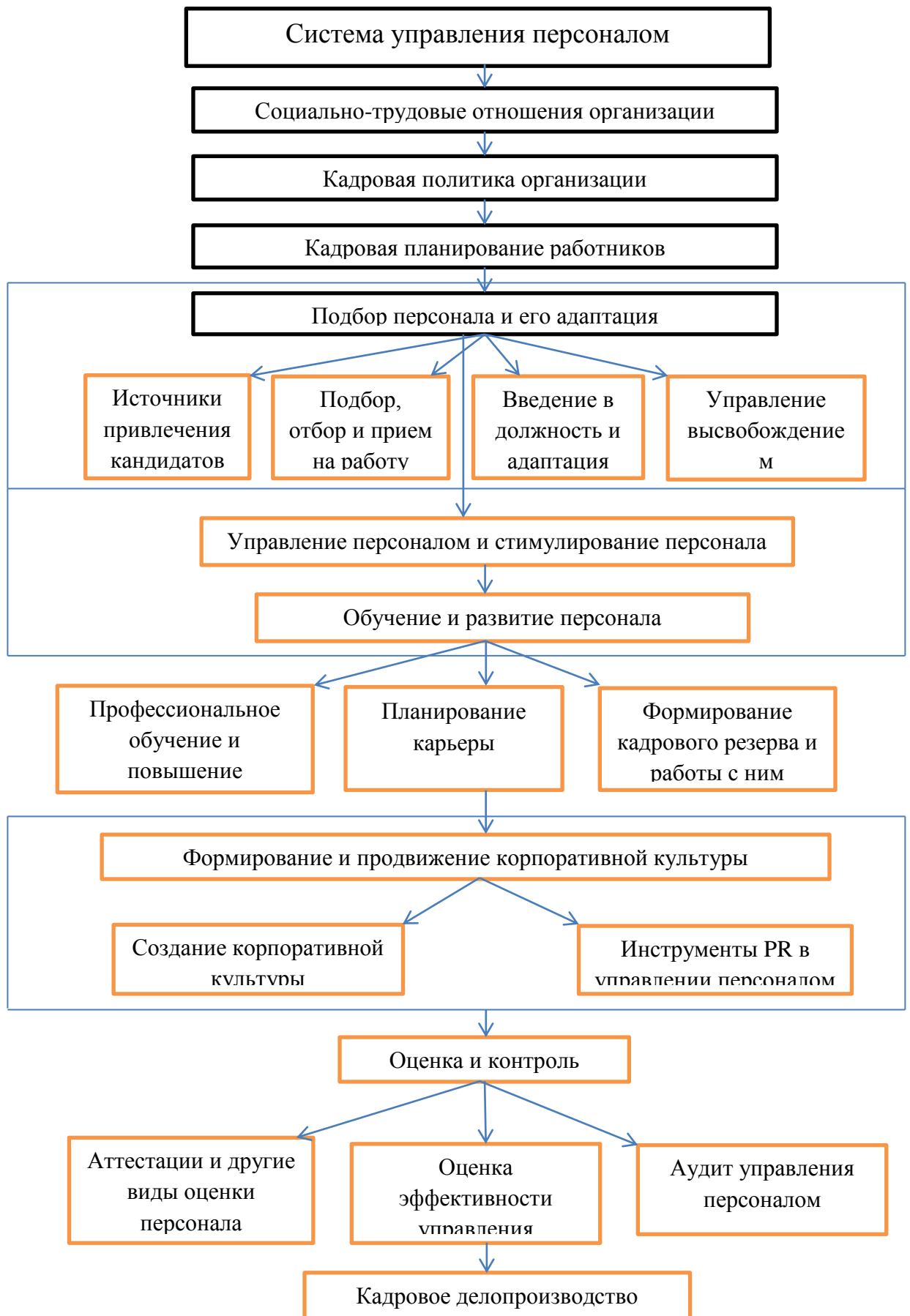


Рис.1. Элементы системы управления персоналом

Основными направлениями кадровой политики организации являются:

- определение квалификационных требований к персоналу в рамках общей концепции развития организации;
- формирование новых кадровых структур;
- разработка процедур, регламентирующих управление персоналом;
- формирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
- определение механизмов привлечения, использования и освобождения персонала;
- развитие социально-трудовых отношений;
- обеспечение развития, обучения, переобучения, повышения квалификации персонала;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе фирмы.

Кадровая политика оформляется документально, что дает возможность выразить взгляды руководства организации на совершенствование системы управления персоналом. Реализация кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, административных, экономических, социальных и других мероприятий, нацеленных на решение кадровых вопросов.

Кадровое планирование решает задачи обеспечения организации персоналом необходимой численности и качества. Кадровое планирование определяет, сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы; какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников; каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал; как использовать персонал в соответствии с его потенциалом; как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию работников; как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы; каких затрат потребуют проводимые

мероприятия.

Набор (подбор и отбор) персонала и его адаптация состоит из нескольких стадий, которые представлены на рисунке 2 [4. с. 43].

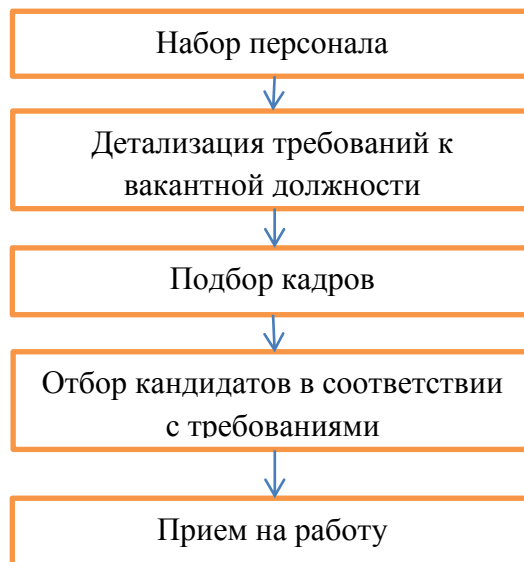


Рис. 2. Процесс отбора и подбора персонала

Требования, которые предъявляются к кандидату на вакантную должность, отражаются в должностной инструкции. Должностная инструкция - это документ, в котором описываются основные требования, функции, ответственность и права сотрудника, занимающего данную должность. Определив требования к кандидату, можно приступить к следующему этапу - подбору.

Для привлечения кандидатов используют как внутренние, так и внешние источники. Внешние источники:

- подбор с помощью сотрудников;
- самопроявившиеся кандидаты;
- объявления в средствах массовой информации;
- выезд в различные учебные заведения;
- заявки в государственные службы занятости;
- заявки в частные агентства по подбору персонала;
- Интернет.

Внутренние источники -

это перемещение персонала внутри организации. Практика показывает, что нет оптимального источника подбора персонала, поэтому для привлечения персонала следует использовать набор приемов в зависимости от конкретной задачи.

Этап отбора кандидатов предполагает:

- первичное знакомство с претендентами (собеседование);
- сбор и обработку информации;
- оценку качеств и составление определенного мнения;
- тестирование;
- сопоставление фактических качеств кандидатов и требований к должности;
- профориентационная работа (по необходимости);
- собеседование кандидата с предполагаемым линейным руководителем;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор наиболее отвечающего требованиям к вакантной должности;
- заключение с ним трудового договора и назначение приказом.

Адаптация работника - процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и к социальной среде. По уровню различают первичную (для лиц, не имеющих трудового опыта) и вторичную адаптацию, а по направленности - профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую, а также адаптацию работы к человеку [15. с. 31].

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений. Психофизиологическая адаптация - приспособление к условиям труда, режиму работы и отдыха, к характеристикам условий труда. Социально-психологическая адаптация -

адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам. Адаптация работы к человеку предполагает организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, регулирование ритма и продолжительности рабочего времени, распределение трудовых функций, исходя из личных особенностей работника.

Управление высвобождением выделяется в системе управления персоналом в самостоятельный вид кадровой работы, заключающийся в соблюдении правовых норм при увольнении персонала. Цель этой работы заключается в достойном расставании с увольняемыми сотрудниками.

Управление мотивацией и стимулированием труда позволяет способствовать повышению результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечению систематического профессионального роста и повышения лояльности персонала к своей организации.

Обучение и развитие персонала представляет собой процесс подготовки к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются различные виды обучения.

Существует несколько видов обучения:

- без отрыва от производства в специализированных учреждениях;
- с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
- через экстернат с аттестацией в специализированных учреждениях;
- самообразование без аттестации;
- корпоративное обучение.

Деловая карьера - субъективно осознанные собственные представления человека о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения своей трудовой деятельностью. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с

деятельностью работника.

Различают профессиональную и внутриорганизационную карьеру. Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях. Внутри-организационная карьера - последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера может реализоваться в следующих направлениях:

- вертикальная - подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- горизонтальная - перемещение в другую функциональную область деятельности;
- центристремительная - продвижение к руководству организации.

Планированием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана, а чаще всего с помощью управления персоналом организации. Данной функции управления персоналом уделяется очень мало внимания в российских организациях.

Кадровый резерв - потенциально активная и подготовленная часть персонала фирмы, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия должностей более высокой квалификации. Формирование резерва кадров осуществляется на основе их профессионального отбора, результатов аттестации персонала, изучения личных дел сотрудников, планов карьеры работников.

Различают резерв на выдвижение и резерв руководителей. Резерв на выдвижение - группа работников коллектива, каждый из которых по

результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице. Резерв руководителей - группа сотрудников фирмы, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса отбора. Организация проводит целенаправленную работу по развитию и подготовке сотрудников, вошедших в эту группу, к занятию новых должностей [5. с. 176].

Наличие резерва позволяет заранее на плановой, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Важную роль в системе управления персоналом играет корпоративная культура. Невозможно добиться слаженной работы коллектива, если у отдельных сотрудников разное понимание целей и ценностей организации.

Корпоративная культура - набор наиболее важных положений, принимаемых членами фирмы и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры поведения и действий. Создает корпоративную культуру, как правило, формальный лидер (руководитель фирмы), но ее выразителем в любом случае является весь персонал организации. Организаторами работы по формированию и развитию корпоративной культуры обычно становятся специалисты по управлению персоналом совместно со службой по связям с общественностью [26. с. 41].

Корпоративная культура отличается разнообразием: сколько функционирует организаций, столько существует корпоративных культур. Особенности корпоративной культуры часто определяются сферой деятельности. Например, в финансовой сфере она более определена, строга,

поведение сотрудников четко расписано, стиль общения более формальный. В торговой сфере она разнообразна, самобытна, допускается больше вариаций в поведении, общении, стиль более демократичен. Только при условии принятия каждым сотрудником организации Положения о корпоративной культуре оно будет реально исполняться.

Связи с общественностью в управлении персоналом - использование коммуникационных возможностей для мотивации и повышения уровня лояльности своего персонала. Создание позитивного имиджа организации в глазах персонала влияет на ее имидж во внешнем мире посредством отношений со СМИ; созданием внутрикорпоративных изданий; организацией и проведением различных мероприятий (конференции, круглые столы, выступления руководителей, конкурсы и др.).

Оценка результатов деятельности персонала - система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал в рамках развития предприятия. Традиционно в организациях под оценкой персонала понимается аттестация работников. Оценка - более широкое понятие, чем аттестация персонала. Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно в зависимости от конкретных потребностей организации. При оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление "сотрудник - стандарт работы". Сравнить можно только то, насколько один работник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Цели оценки могут быть разными: оценка соответствия занимаемой должности, результата работы, личных особенностей, влияющих на результат труда, кадрового резерва, потенциала сотрудников и др.

Перед организацией может встать вопрос о выборе метода оценки. Он зависит от соответствия его бизнес-задачам и корпоративной культуре организации, а также от грамотности внедрения. Методы оценки могут сменять друг друга в зависимости от стадии развития и потребностей

организации.

В системе оценки одной организации могут сочетаться несколько методов. Например, для рабочих - аттестация; инженерно-технических работников - управление результативностью; менеджеров - метод "360 градусов".

Традиционным методом оценки персонала в российских организациях является аттестация. Аттестация - процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Она аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Каждая организация должна иметь свое Положение об аттестации персонала, утвержденное в установленном порядке. В нем должна быть расписана процедура и порядок ее проведения.

Оценка эффективности качества управления персоналом – это анализ сложившейся системы управления персоналом организации. Он проводится по следующим направлениям.

- оценка кадровой политики.
- оценка качества основных документов, регламентирующих работу управления персоналом и работников.
- оценка основных элементов корпоративной культуры организации.
- оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом.

Аудит управления персоналом имеет своей целью проведение оценки и заключение соответствия осуществляемой кадровой работы намеченным целям и задачам, выявление имеющихся проблем и пути их решения. Для проведения аудита управления персоналом рекомендуется приглашать стороннего специалиста.

При проведении аудита управления персоналом анализируют показатели, характеризующие деятельность службы по всем направлениям,

такие как затраты на подбор в расчете на одного принятого работника; затраты на обучение в расчете на одного работника, прошедшего обучение; время заполнения одной вакансии; коэффициент текучести кадров; коэффициент квалифицированности персонала; рентабельность персонала и т.д. По итогам аудиторской проверки готовится письменный отчет, который обсуждается на заседании руководства организации.

Кадровое делопроизводство - полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения. Основными функциями кадрового делопроизводства являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым функциям; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной фирмы, копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

Важнейшим фактором является нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Оно состоит в разработке и применении кадровых документов. Наиболее важные из них: Правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, Положение о подразделении, должностная инструкция, трудовой договор, личная карточка, трудовая книжка и др.

В ряде организаций создаются системы управления персоналом.

Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие. В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется; в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных, как правило, функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение.

Главную цель системы управления персоналом можно сформулировать следующим образом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное развитие.

Исходя из выше перечисленного, следует рассмотреть управление персоналом как сферу деятельности, находящуюся на стыке управленческих и экономических наук, которая характеризуется распространенностью не только на коммерческие, но и на многие другие некоммерческие виды деятельности: государственную службу, разнообразные общественные и частные организации.

Сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентный бесценный ресурс организации, который надо размещать, развивать, адаптировать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь цели организации.

Управление персоналом представляет собой совокупность механизмов,

принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности [6. с. 159].

Управление персоналом выступает одновременно как система организации, как процесс и как структура.

Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Управление персоналом исследует обширную сферу факторов, обуславливающих результативность трудовой деятельности работника и коллектива, формирующих поведение человека на производстве.

Исходя из перечисленных определений сущности управления персоналом и условий, в которых осуществляется этот процесс, формируется концепция управления персоналом в каждой конкретной организации. Следует остановиться на формировании общих черт концепции управления персоналом для организаций, функционирующих в российских условиях, когда в связи с требованиями научно-технического прогресса и осуществлением экономических реформ роль персонала существенно возросла.

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования

поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом включает: организацию найма, отбора, приема персонала; его деловую оценку, профориентацию и адаптацию; обучение; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; мотивацию и организацию труда; управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. [9. с. 38].

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, проверяя устойчивость ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и

облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за ее пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативе, а не к бездумному исполнению, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку. Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации.

В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции, В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных - формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

Таким образом, управление персоналом является центральным звеном

в общей системе управления организацией.

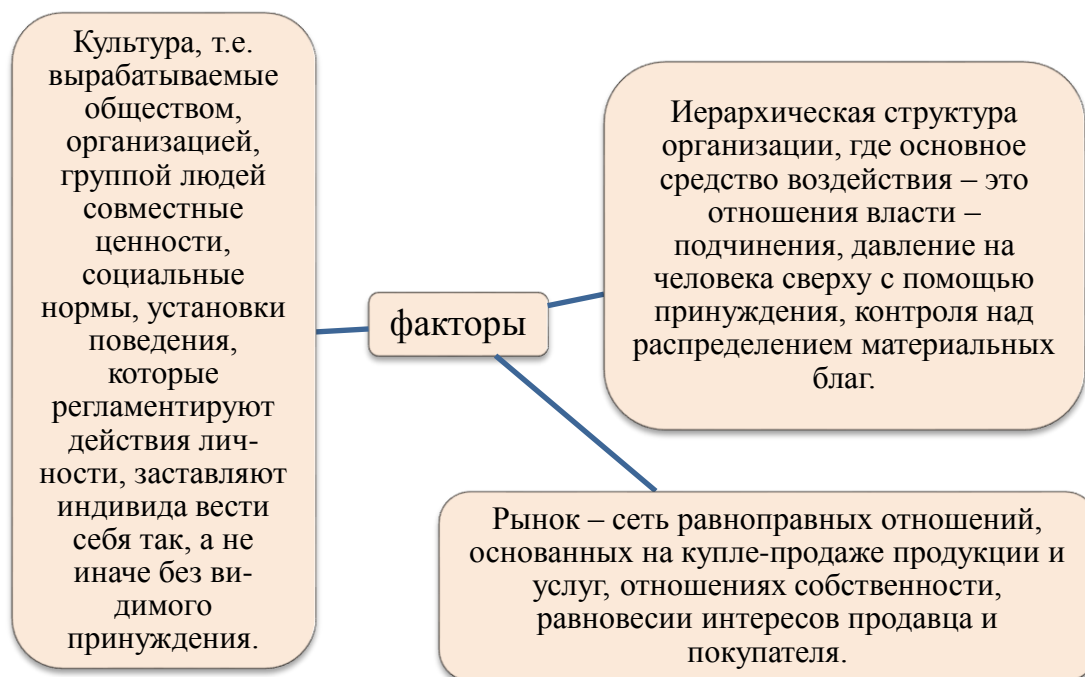


Рис. 3. Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации

При его определении одни авторы оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть. Другие делают упор на содержательную часть. Определив управление персоналом как систему, имеют в виду такую систему, в которой осуществляются функции управления. Говоря об управлении персоналом как о структуре, подразумевают совокупность принципов, форм и методов, направленных на формирование, развитие и использование персонала. И, наконец, управление персоналом как процесс включает в себя планомерное воздействие на персонал с помощью различных организационно-экономических, психологических и социальных мер. От применяемых методов управления персоналом, их правильного выбора зависит успешность достижения поставленных целей и эффективность работы коллектива организации в целом.

1.2. Роль и механизмы подбора персонала в условиях современной кадровой политики

Комплектование кадров является одним из ключевых элементов работы системы управления персоналом любой организации, так как от качества отобранных кадров зависит эффективность деятельности организации в целом. В этой связи ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации, а подбор хороших работников является удачным вложением денег.

В широком смысле кадровая политика - система правил и норм в области работы с кадрами, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Данным определением подчеркивается интегрированность сферы управления персоналом в общую деятельность организации, а также факт осознания правил и норм кадровой работы всеми субъектами организации.

В узком смысле кадровая политика - набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работников и организации. Под кадровой политикой подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях на том или ином этапе развития организации.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Назначение кадровой политики - своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и

задачи, находить способы и организовывать достижение целей [31. с. 24].

Одним из основных направлений кадровой политики организации является подбор персонала.

Подбор персонала - важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва.

Ключевым звеном в процессе подбора персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам. Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция и профессиограмма.

В современном мире существует три механизма подбора:

1. Первый механизм свободного подбора состоит в самостоятельной деятельности кадровых служб предприятий и организаций по поиску кандидатов на вакантные управленческие должности. Недостатки свободного подбора состоят в ограничении круга лиц, из которых подбираются кандидаты, случайности в продвижении по службе, трудности соблюдения единых для всего аппарата требований.

2. Механизм удовлетворения формальным критериям функционирует в соответствии с установленными формальными критериями, например номенклатурой должностей, общеотраслевыми квалификационными характеристиками должностей служащих и т. п. Недостаток данного механизма состоит в том, что практически невозможно определить полный и точный перечень необходимых требований к соответствующему работнику.

3. Третий механизм основывается на принципе конкурсности претендентов на должность. Преимущества этого механизма заключаются в гласности, которая создает необходимые условия для контроля общественности за проведением кадровой политики, а также в предоставлении возможности широкому кругу лиц принять участие в конкурсе. Особой, но наиболее близкой к данному механизму формой

замещения руководящих должностей является выборность руководителей.

Подбор персонала включает в себя: набор и отбор персонала. Существует два вида источников набора персонала: внутренние - за счет сотрудников самой организации и внешние - за счет ресурсов внешней среды. Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах. [33. с. 46]

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа

Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это неважно и ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы,

склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью)

Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

Существующие виды интервью представлены приложение 1.

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

Существует несколько основных типов беседы по найму:

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

Слабоформализованные - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции

кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

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

Ступень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание

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

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка

Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомен-дателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

Ступень 6. Медицинский осмотр

Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования

к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения

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

Предложение занять вакансию

Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, который может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме.

Затем следует официальное введение в должность

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

1.3. Адаптация работников в системе управления персоналом

Адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством. Она призвана способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение

работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

В широком смысле адаптация (лат. *adapto* - приспособляю) - процесс приспособления организма к изменяющимся условиям среды. Термин «адаптация» возник в XIX веке в биологическом контексте, однако со временем получил распространение и в других областях знаний. В психологии под адаптацией понимается, в первую очередь, биологическая функция организма, заключающаяся в перестроении функций организма, органов и клеток с целью сохранения гомеостаза в обновленных условиях среды. В этом ключе говорят о процессах гомеостатического уравновешения - понятие, применяемое для гештальт-психологии и теории интеллектуального развития швейцарского психолога Жана Пиаже. Так, Пиаже рассматривал адаптацию как один из важнейших этапов интеллектуального развития ребенка. Исследование адаптации в биологическом контексте имеет значение для решения прикладных вопросов, которые ставит перед собой медицинская психология, эргономика и психофизиология. Кроме того, под адаптацией в психологии принято понимать психологический процесс приспособления органов чувств к воздействию стимулам с целью предохранения рецепторов от перегрузки. Еще один уровень адаптации - социальный. Социальная адаптация характеризуется возможностью человека выстраивать модель своего поведения в соответствии с условиями, которые сложились в данной социальной среде. [38. с. 290]

В узком смысле под адаптацией понимается приспособление сотрудника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько

позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации, к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны администрации организаций.

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

сторон. Виды адаптации приводятся на рисунке 4.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда.

К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

В процессе организационно-административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в

организационной структуре.



Рис. 4. Виды адаптации и влияющие на нее факторы

При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации - подготовленность сотрудника к восприятию и реализации

нововведений. Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат. В процессе санитарно-гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившихся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды [15, с. 31].

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и эффективность адаптации.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;

- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;

- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Организационный механизм управления процессом адаптации предусматривает решение трех важнейших проблем:

- структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления организацией;

- формирование инструментария управления адаптацией;

- информационное обеспечение процесса адаптации.

Неотработанность организационного механизма управления адаптацией является одной из главных причин декларативности управления адаптацией и лозунгового провозглашения ее необходимости. Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение этого процесса. В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Следует заметить, что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник

другого функционального подразделения.

Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. Зарубежные фирмы активно применяют наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, в последние годы успешно развивается в европейских фирмах.

Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п. К организационным решениям по формированию инструментария управления адаптацией могут быть отнесены следующие:

- организация семинаров, курсов и подобных мероприятий по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;

- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);

- подготовка замены кадров при их ротации;

- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Кроме того, следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:

- создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;

- организация венчуров;

- определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы:

- оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;

- гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);

- участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);

- проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;

- рациональное использование возникающих референтных Фупп;
- использование творческих методов выработки решений;
- обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К объективным относятся показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например профессиональному аспекту; социально-психологическому (степень соответствия повеления личности нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому. Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации. Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Причем по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

Главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации. Вывод о ее успешном проведении делается на основе сравнения фактических и нормативных показателей.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «КАДРОСЕРВИС»

2.1. Организационно-управленческая характеристика предприятия

Исследование проходит на примере компании ООО «Кадросервис». Местонахождение компании: 660093, Красноярский край, город Красноярск, улица Академика Вавилова, 1 строение 51, офис 501.

Организация зарегистрирована 21 ноября 2006 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 23 по Красноярскому краю. Директор организации - Прохорова Ильвира Алексеевна.

Основным видом деятельности компании является «Деятельность агентств по временному трудоустройству».

Общество создано с целью удовлетворения потребностей граждан и юридических лиц в услугах, а также с целью получения прибыли, ее использования в интересах участников.

Для обеспечения деятельности ООО «Кадросервис» создан уставной капитал в размере 20 000 рублей, пропорционально долям вкладчиков, по 50 %. В настоящее время в нашем городе существуют 25 более или менее успешных и реальных конкурента занимающихся услугами подбора кадров. Далее рассмотрим основные финансово-экономические показатели. Проанализируем технико-экономические показатели финансовых результатов деятельности ООО «Кадросервис», которые представлены в таблице 1 [61. эл. ресурс].

Исходя из представленных расчетов в таблице 2, можно отметить, что в 2016 году выручка возросла на 0,6 процентов, так как уменьшились затраты на 2,1 процентов, за счет снижения цен на работы и услуги.

Как видно, выросли коммерческие расходы на 3,9 процентов, что в свою очередь, является не весьма подходящим показателем, коммерческие затраты увеличиваются за счет роста стоимости на рекламную деятельность в средства массовой информации.

Таблица 1

Показатели финансовых результатов деятельности ООО «Кадрсервис»

Показатели	Ед. изм.	Годы		Отклонение (+, -)	Темп роста, процентов
		2015	2016		
Выручка	тыс. рублей	31224	31421	197	100,6
Себестоимость реализованных работ, услуг	тыс. рублей	22149	21673	-476	97,9
Доход от реализации					
в сумме	тыс. рублей	7235	7836	601	108,3
уровень	процентов	23,2	24,9	1,7	-
Коммерческие расходы					
в сумме	тыс. рублей	1840	1912	72	103,9
уровень	процентов	5,9	6,1	0,2	-
Прибыль от реализации	тыс. рублей	7236	8009	773	110,7
Чистая прибыль					
в сумме	тыс. рублей	5499	6087	588	110,7
уровень	процентов	17,6	19,4	1,8	-
Основные фонды	тыс. рублей	2010	2560	550	127,4
Фондоотдача	тыс. рублей/тыс. рублей	15,5	12,3	-3,2	79,4
Численность персонала	чел.	300	300	0	100,0
Производительность труда на 1 работника	тыс. рублей/чел.	104,1	104,74	0,64	100,6
Оборотные средства	тыс. рублей	18446	37865	9419	205,3
Рентабельность	процентов	17,6	19,4	1,8	110,2

Но, не смотря на то, что совершается повышение коммерческих затрат, чистая прибыль выросла, и в 2016 году рост произошел на 10,7 процентов, что является весьма благоприятным фактом для деятельности.

Исследуем кадровый потенциал ООО «Кадрсервис». Организация

процессов управления построена на сочетании двух принципов управленческих структур: линейная и функциональная. Организационная структура управления является линейно-функциональной.

Линейная структура управления представляет нижестоящее звено (отдел, работник), который полностью подчиняется руководителю. При директоре организован аппарат из его заместителей (начальников структурных отделов), подготавливающих проекты решений, что требует от директора высокого профессионализма при процессе принятия решения.

Однако руководитель во избежание отрицательных последствий излагает концентрации права принятия решений, делегирует существенную часть полномочий нижестоящим начальникам отделов (сохраняя при этом за собой право контроля и оценку качества, принимаемых низшим звеном, управленческих решений, что бережет в структуре управления компании главные черты линейной структуры).

Функциональная структура управления формулируется в том, что при каждом произвольном секторе созданы специализированные, по осуществляемым функциям отделы. ООО «Кадросервис» является большим предприятием, поэтому такая структура управления приемлема для него.

Согласно штатному расписанию по состоянию на 21.10.2016 г. числится 30 штатных единиц. Численность персонала с 2015 по 2016 год по категориям представлена в таблице 2

Таблица 2

Численность персонала ООО «Кадросервис» за 2015-2016 годы, чел.

Категория	2015 год	2016 год
Управленческий персонал	3	3
Специалисты	27	27
Итого, чел.	30	30

Как видно из таблице 2, за последние два года численность управленческого персонала остается на прежнем уровне. Так, в настоящее

время численность персонала данного предприятия увеличилась по отношению к аналогичному периоду прошлого 2016 года на 30 %. По словам руководства ООО «Кадрсервис» данный факт связан с расширением хозяйственной деятельности предприятия.

Динамика категорий персонала по предприятию в целом свидетельствует о том, что увеличение числа сотрудников происходит по категории специалисты, а вместе с тем растет и общая численность персонала компании.

Для получения более точного анализа необходимо иметь полное представление о качественном составе персонала: половые характеристики, уровень образования и возрастной уровень.

При анализе возрастной структуры персонала все сотрудники ООО «Кадрсервис» были разделены на 4 возрастные группы. Основной состав работников представляют сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет, преимущественно мужчины.

В целом на анализируемом предприятии в настоящее время 76% составляют работники мужского пола, и только 24% женского. Женский коллектив преобладает в возрастной категории до 29 лет. На основании анализа можно сделать вывод, что у ООО «Кадрсервис» намечена тенденция омоложения кадрового состава предприятия.

Такое распределение персонала по половозрастным характеристикам обуславливается спецификой деятельности компании и требованиями, предъявляемыми администрацией к персоналу предприятия.

Для анализа персонала по уровню образования в соотношении с категориями работников используем рисунок 5.

Согласно рисунку, доля работников с высшим образованием составляет 55%, следует отметить, что среди них основную долю «образованных» (33%) составляет управленческий персонал.

Среднеспециальное образование закреплено за специалистами. В штате

данного предприятия работают сотрудники, которые в настоящее время получают высшее образование - 7%. Это говорит о том, что квалификационный уровень персонала повышается.

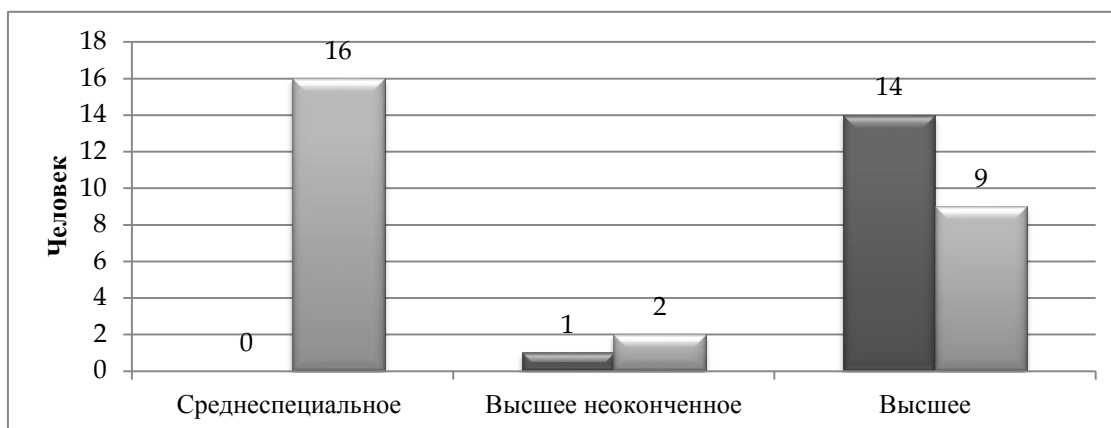


Рис. 5. Уровень образования работников ООО «Кадрсервис»

Существенной предпосылкой роста конкурентоспособности и эффективности деятельности ООО «Кадрсервис» служит стабильность состава кадров. Изменение в составе рабочих по возрасту, стажу работы и образованию происходит вследствие движения рабочей силы. Движение персонала в ООО «Кадрсервис» за последние два года представлено в таблице 3.

Так, в 2016 году среднесписочная численность работников ООО «Кадрсервис» выросла на 30 %

по отношению к аналогичному периоду прошлого года. Количество уволившихся работников в 2016 году составляет 2.

Таблица 3

Численность работников ООО «Кадрсервис» за 2015-2016 годы

Показатель	2015 год	2016 год	Изменения
Среднесписочная численность работников, чел.	25	28	3
Количество принятых на работу, чел.	3	4	7
Количество уволившихся, в т.ч.	1	2	3
по собственному желанию	0	0	0
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	0	0
Количество проработавших весь год, чел.	28	30	2

Количество проработавших сотрудников в течение всего года

увеличилось на 6,6 %.

Для того, чтобы дать полную характеристику текучести кадров у ООО «Кадросервис» произведем расчет соответствующего показателя.

Главным показателем движения человеческих ресурсов является текучесть кадров (движение человеческих ресурсов, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником). Естественной текучестью, когда не требуется особых мер со стороны руководства и кадровой службы считается 3-5% в год.

$$K_T = K_y / Ч_{ср} * 100\%,$$

где K_T - коэффициент текучести кадров;

K_y - количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения);

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность персонала.

$$K_T = (2 / 30) * 100\% = 7\%$$

Коэффициент текучести персонала в ООО «Кадросервис» в 2016 году составляет 7%, о чем свидетельствуют расчетные данные. Данный показатель больше верхней границы естественной текучести, следовательно, снижение его будет

2.2. Характеристика системы подбора и адаптации персонала в ООО «Кадросервис»

Руководство организации должно правильно образовывать труд сотрудников, создавать условия для роста производительности труда, обеспечить трудовую и производственную дисциплину, неуклонно соблюдать законодательство о труде и правила охраны труда, внимательно относиться к нуждам и запросам работников, улучшать условия их труда и быта.

Практика показывает, что потери рабочего времени негативно отражаются на показателях деятельности предприятия. Далее рассмотрим, как проходит подбор и адаптация в данной организации. Сведений о вакантной позиции в каком-либо подразделении предприятия поступают в отдел кадров. При запланированном высвобождении рабочего места, поиск работника начинается заранее, для того, чтобы не создавались «пробелы» в трудовом процессе. Поиск работника начинается среди персонала предприятия. А также начинается самостоятельный поиск по собственным источникам: размещение объявлений на специализированных интернет-сайтах, расклейка объявлений в окрестностях предприятия. Специальных средств на поиск кандидатов не выделяется, поэтому преимущественно рассматриваются свободные источники.

В ходе телефонного собеседования выясняются профессиональные знания кандидата и, при успешном прохождении этого этапа, следует приглашение на устное собеседование. На устном собеседовании разъясняются правовые и социальные вопросы, как со стороны нанимателя, так и со стороны кандидата. При успешном прохождении устного собеседования, кандидат оформляет документы о трудоустройстве, проходит инструктаж по охране труда, а также, если это требуется, проходит медицинское обследование. Далее направляется в подразделение, от которого поступила заявка.

Согласно Трудовому Кодексу РФ обязательным для нового работника является испытательный срок не более трех месяцев (за исключением

отдельных случаев, предусмотренных статья 28 Трудового Кодекса РФ). За этот период работник знакомится со своими должностными обязанностями на новом рабочем месте, трудовым коллективом, нормативными документами предприятия, организационной культурой и другими особенностями нового места работы. По истечению испытательного срока по соглашению сторон подписывается контракт о продлении трудовой деятельности на общих основаниях.

Введением в должность нового работника занимается руководитель того отдела, в которое он поступил. Адаптацией сотрудников на предприятии занимается группа подготовки кадров. В ее обязанности входит информирование рабочего с особенностями организации и нормирования труда, профессиональная подготовка, также возможно переподготовка. Для персонала назначается наставник на производстве, который обучает и помогает адаптироваться на новом месте. Специально разработанного порядка адаптации нового сотрудника ООО «Кадросервис» не существует. Большой уклон, как и на множестве учреждений, делается в профессиональную сферу.

На данном предприятии сотрудниками проводилось анкетирование персонала. Определим, существует ли адаптация на предприятии. В анкетировании принимали участие 10 новичков.

Оформим результаты исследования в таблице 8

На 1 вопрос - «Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?»: 4 человека ответили, что для них освоение нового места работы не заняло более 1 месяца, а для троих человек более 2 месяцев.

Очевидно, это было связано с возрастом сотрудников, все, кто ответил, что ему нужен всего месяц, чтобы освоить свое рабочее место - были люди, чей возраст не был выше 26 лет, остальным более зрелым участникам анкетирования требовалось чуть большее время.

На 4 вопрос все участники анкетирования ответили утвердительно - Вы

решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему? - да, объяснение своему ответу можно свести к одному слову - «привыкли», здесь, очевидно, адаптация играет свою роль.

На 5 вопросе мнения сошлись, помощь коллег в работе всем участникам была нужна не более месяца.

В 6 вопросе мнения разошлись «В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?» - три самых молодых специалиста ответили, что им на это потребовался лишь месяц, остальным четырем человекам на освоение профессиональной деятельности хватило 2 месяцев.

Таблица 8

Адаптация

Вопрос	Количество сотрудников	Доля, %
Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?		
-освоение нового места работы не заняло более 1 месяца	4	40,0
-более 2 месяцев	3	30,0
Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?		
- профессиональные обязанности	1	10,0
-вхождение в коллектив	2	20,0
-условия труда	3	30,0
Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?		
- Слишком много профессиональных обязанностей надо выполнять	2	20,0
-Коллектив не моего возраста	2	20,0
Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?		
-да	7	70,0
-нет	3	30,0
В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?		
- потребовался лишь месяц	3	30,0

-на освоение профессиональной деятельности хватило 2 месяцев	4	40,0
Что, как Вам кажется, особенно помогло бы в период адаптации?		
-помощь коллег	10	100,0
-никто	0	0
Часто ли Вам приходилось менять место работы?		
-ни разу	1	10,0
-1-2 раза	4	40,0

В 7 вопросе мнения вновь сошлись одним ответом. На вопрос «Что, как Вам кажется, особенно помогло бы в период адаптации?» все участники опроса ответили, что им больше всего бы помогла помощь коллег и понимание со стороны начальства.

8 вопрос «Часто ли Вам приходилось менять место работы?»: Ни разу - один человек, 1- 2 раза - четыре человека.

В ООО «Кадрсервис» также проведено анкетирование молодых специалистов с целью разработки системы адаптации. Разработана анкета, состоящая из 7 вопросов, направленная на выявления слабых сторон процесса адаптации в организации.

Проанализировав результаты анкетирования, представленные на рисунке 6, можно определить на сколько была представлена информация об ООО «Кадрсервис». Меньше всего, новому сотруднику, было представлено информации - 2,8 баллов и о коллегах - 2,5 баллов. Более полно была предоставлена информация о должностных обязанностях - 3,2 балла, об отделе - 3,2 балла и о руководстве - 3 балла.

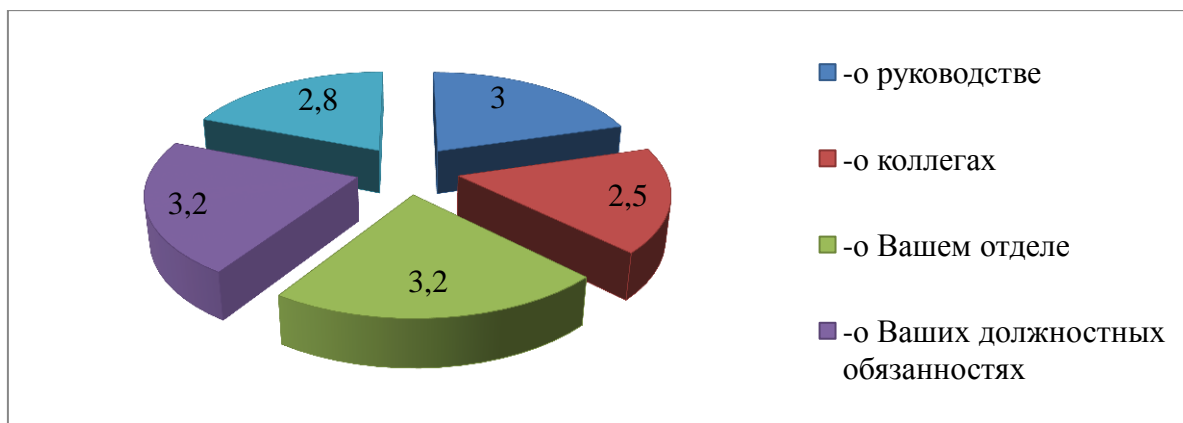


Рис. 6. «На сколько полно, на Ваш взгляд была предоставлена информация об организации?»

В период адаптации новый сотрудник компании получал информацию в ходе беседы с руководителем отдела, их число составило 90%, остальная часть опрошенных ответила, что в адаптационный период получила информацию с сайта.

На вопрос как долго продолжалась адаптация в организации 12 респондентов ответили, более шести месяцев - это показывает низкий уровень заинтересованности работы отдела персонала и всей организации в процессе адаптации новичка. Ответы участников анкетирования были проанализированы и представлены на рисунке 7

Наиболее сложным в период адаптации для новых сотрудников стал этап освоение компании, так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации. 32 % опрошиваемых интересовали вопросы, связанные с организацией и деятельностью компании, например:

- Каковы стратегические цели и приоритеты учреждения?
- Как осуществляется управление?
- Какова структура организации

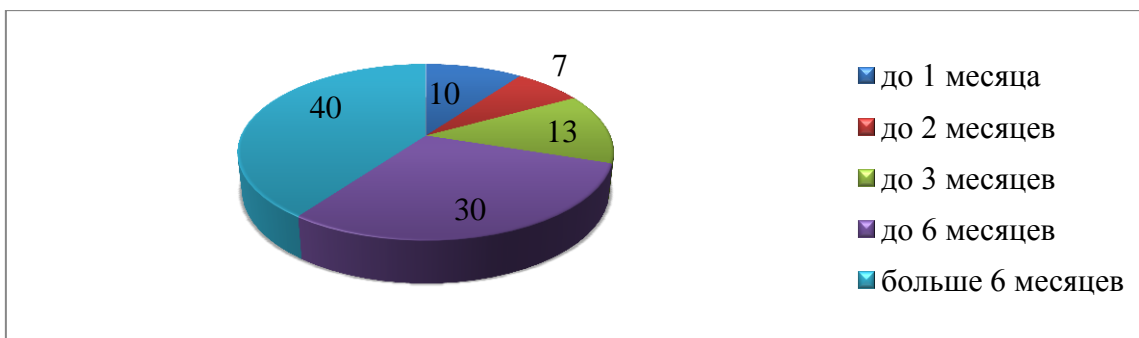


Рис. 7 «Как долго продолжалась ваша адаптация к новым условиям работы?»

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 23 % опрошиваемых. Около 19% сотрудников отметили, что условия труда не соответствовали их ожиданиям, многим приходится ходить по другим офисам для пользования орг. техникой, т.к. в своем кабинете она отсутствует.

Ответы на вопрос - «Что вам особенно помогло в период адаптации?»

Ответы на этот вопрос представлены в таблице

Решить возникшие проблемы 12% респондентов помогли коллеги. 48 % сотрудников - решили их самостоятельно, а 37 % предпочли обратиться к руководству организации.

В ООО «Кадросервис» заинтересованность к профессиональному росту проявили все сотрудники, среди опрошенных не оказалось тех, кому не интересно или абсолютно всё равно было бы дальнейшее продвижение внутри компании, их составило 82% . Затруднились ответить на этот вопрос 18%. «В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашей организации?»

Анализ таблицы показал, что содержанием труда на данном предприятии совершенно удовлетворены 27%, удовлетворены - 54% и совсем нет таких, кто не удовлетворён, 19% - затруднились ответить.

Таблица 9

Удовлетворенность производственными факторами в организации

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён	Удовлетворён %	Затрудняюсь ответить %	Не удовлетворён %	Совершенно не удовлетворён

	%				творён %
1. Содержание труда	27	54	19		
2. Занимаемая должность	95	5			
3. Помощь в период адаптации	3	18	56	23	
4. Соответствие квалификации работе	9	57	22	12	
5. Соответствие характера работы Вашим способностям и склонностям	68	17	9	2	4
6. Наличие перспектив должностного продвижения	5	65	28	2	
7. Возможность повышения квалификации	8	65	10	7	10
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда	23	52	25		
9. Информированность о делах коллектива и компании	7	49	15	22	7
10. Бытовые условия труда	90	10			
11. Организация труда	9	72	19		
12. Режим работы	35	47	7	11	
13. Заработная плата	10	52	38		
14. Наличие системы льгот для работников	82	18			
15. Помощь и поддержка руководителя	17	38	40		
16. Отношение с непосредственным руководителем	32	49	9		
17. Отношения с коллегами	20	26	15	39	

Занимаемой должностью удовлетворены 95% работников, нет сотрудников кто «совершенно удовлетворен» своей должностью в организации, и есть 5% людей, которые не удовлетворены.

Большинство анкетированных не удовлетворены оказанной помощью в период адаптации, их число составляет - 56%, совершенно не удовлетворены этим фактором - 23%, при разработке системы адаптации, на этот фактор необходимо обратить наибольшее внимание.

Информированностью о делах коллектива и организации удовлетворены 7% сотрудников, «совершенно удовлетворены» - 49%, не удовлетворённых этой потребностью 25% опрашиваемых. Анализ показал,

что руководство организации доводит информацию не до всех сотрудников и не интересуется получением обратной связи.

Наличие высокого процента удовлетворённости 6, 7 и 8 факторов говорит о том, что руководство проявило большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников.

Организация труда включает целый спектр организационных аспектов: технология работы, планирование, постановка задач, контроль над исполнителем, принятие решений, график труда и отдыха, организация рабочих коммуникаций и другие факторы, относящиеся к организации самостоятельного процесса работ. Организация труда тесно переплетается с другими факторами и оказывает большое влияние на новичков, поэтому очень важно то, что больший процент опрошенных удовлетворены этим показателем. Организацией труда совершенно удовлетворены - 9% и удовлетворены - 72%, не удовлетворены - 19%.

100% ответов опрашиваемых свидетельствуют об отсутствии в организации программы адаптации. Наставник прикреплялся в период адаптации, только к 7 % опрашиваемых. Наставником был руководитель отделения, так как они контактировали с ним каждый день относительно вопросов производственного процесса. 73% респондентов справлялись со своими обязанностями самостоятельно.

В период адаптации межличностные и межгрупповые конфликты самые распространенные в организации, этому свидетельствуют результаты ответов - у 68% опитантов случались конфликты в организации. Они возникали, как правило, между людьми, имеющими различные черты характера, темперамент, взгляды на жизнь, цели и в силу этого не способными ладить друг с другом. Одним из наиболее эффективных способов разрешения конфликта в ООО «Кадросервис» является метод: «Переговоры».

Помощь в адаптационный период требуется 76% сотрудникам в

вопросах организационного характера:

1. Организация рабочего места;
2. Знакомство с другими подразделениями;
3. Объяснение неформальных правил корпоративной культуры новым сотрудникам;
4. Беседа с руководителем: цели организации, содержание работы.

Подводя итоги анализа можно констатировать следующие недостатки:

- ООО «Кадросервис» не имеет основных направлений по совершенствованию системы подбора персонала;
- специально разработанной программы адаптации в ООО «Кадросервис» не существует.

Исследуя проблему подбора и адаптации в ООО «Кадросервис» можно сказать о «советском» подходе в кадровой политике. Этот подход, который существует в организации, обусловлен в основном оформлением, регистрацией трудовых отношений, не касающийся управления кадрами. Кадровая служба не выполняет и многие другие функции. В силу этого их работа не соответствует потребностям новых социально-экономических отношений.

Стоит отметить, что это критический фактор не только этого учреждения, но и многих других организаций страны. Большинство структур недооценивают значение кадровой работы, что является причиной неэффективной системы управления организациями. Во многих кадровых службах работают прекрасные люди, но они не имеют необходимой подготовки для работы с персоналом. Следовательно, имеет актуальность разработка комплекса мероприятий, направленных на подбор и адаптацию персонала.

Глава 3. Рекомендации по развитию подбора и адаптации персонала в ООО «Кадросервис»

3.1. Разработка основных направлений по развитию системы подбора персонала

Рассмотрев теоретические основы подбора и адаптации персонала, а также, выявив существенные недостатки в работе кадровой службы, можно предложить ряд мероприятий в развития работы этой системы.

Для эффективного обеспечения организации ООО «Кадросервис» персоналом разработаны и рекомендованы следующие направления основные направления:

Первое направление: создать единую систему планирования кадровой работы.

Определение текущей и перспективной потребности в персонале кадровой служба должна осуществлять совместно с другими подразделениями предприятия. На основе долгосрочных планов предприятия должны разрабатываться перспективные и текущие планы работы с кадрами, которые в совокупности представляют собой единую систему планирования кадровой работы на производстве, позволяющую комплексно реализовывать важнейшие процессы формирования кадрового потенциала организации. Для этого можно использовать балансовый метод, который позволяет согласовывать производство и потребление продукции, ресурсы и потребности в кадрах различных уровней квалификации и специализации. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. И здесь главной задачей кадровой службы будет согласование и своевременное укомплектование предприятия количественным и качественным составом рабочих и специалистов;

Для этого необходимо решение следующих вопросов:

- разработать три вида перспективных планов

Один - для разработки требований к персоналу, второй - для поиска кандидатов внутри организации, и на основании этих прогнозов определяются конкретные планы определения потребностей в персонале;

- соблюдать принцип ориентации планирования персонала на регулирование и контроль затрат

Затрат связанных с запланированными мероприятиями и обязательно должно поддерживаться руководством. Желательно, чтобы планирование персонала составляла 9% от всего объема выполняемых работ отдела кадров;

- четко определить требования к должности, составлению профиля кандидата

Это рекомендуется проводить для того, чтобы максимально точно выявить структурные и содержательные особенности профессии, а также для дальнейшего успешного поиска кандидата.

Формулирование требований должно начинаться с согласования критериев отбора и формулирования профиля должности. Результатом этого должен стать согласованный список требований (в том числе профиль деловых и личностных качеств, необходимых в должности). На основании этого документа специалист отдела кадров решает: соотносятся ли требования к специалисту с содержанием работы, и соотносится ли предлагаемая работа и профессиональная квалификация с рыночной оплатой труда, особенно важно для новых позиций. В этом случае основная задача специалиста по персоналу - понять, какие деловые и личностные качества позволяют для вакантной должности решать поставленные задачи. Формулирование требований к вакансии предполагает последовательное выполнение основных этапов, представленных на рисунке 10.

Второе направление: проанализировать рынка труда, выполнить мониторинг по уровню заработных плат конкурентов.

Чтобы сориентироваться в ситуации на рынке труда и понять, насколько

наше предложение привлекательно для соискателей, необходимо провести анализ СМИ (газеты, Интернет) и получить следующую информацию:



Рис. 10. Этапы формулирование требований к вакансии

- соотношение спрос / предложение на рынке труда по интересующей вакансии. Спрос на представителей рабочих профессий на рынке труда традиционно превышает предложение. Соответственно, кандидаты имеют возможность выбирать наиболее выгодные условия труда и оплаты.

- заявляемый (предлагаемый) уровень заработной платы. Следует проводить анализ минимальных и максимальных уровней зарплаты.

- требования к вакансии (должности). Для рабочих должностей на первом месте должны стоять такие требования, как профессиональная подготовленность, низкий уровень брака, высокая производительность, состояние здоровья. Для руководящих должностей - уровень образования, стаж работы, а также профессиональные качества, позволяющие: выявлять проблему с учетом ее взаимосвязей с другими задачами управления, принимать оптимальные решения с учетом мнения различных специалистов, оперативно руководить и контролировать работу сотрудников.

Сведения о заработной платы следует брать из специализированных источников. Однако для более быстрого поиска информации можно

использовать Интернет-портал praca.by или tut.by, на котором ежедневно выводятся сведения о заработной плате, а также о спросе и предложении на рынке труда, представленном на рисунке 11.

Специальность	Количество на сайте		Сколько искали		Зарплата, руб.	
	вакансии	резюме	вакансии	резюме	вакансии	резюме
Художник	1	4	477 ↓	208 ↓	—	—
Художник – модельер	0	1	0	190 ↓	—	265 000
Швейцар	3	2	294 ↑	225 ↓	481 250	795 000
Швея	20 ↓	9	1 219 ↑	451 ↓	869 550	768 500

Рис. 11. Анализ спроса и предложения на рынке труда

Например, количество вакансий менеджеров 7, а резюме - 3. Значит, поиск данного рабочего через Интернет малоэффективен и следует использовать другие методы поиска. Однако уровень заработной платы здесь представлен, и от этого показателя уже можно отталкиваться.

Третье направление: Проанализировать, какие требования выдвигают другие работодатели при подборе кандидатов на схожую должность.

В нашем случае требования, которые предъявляются к опыту и знаниям, к деловым и личностным качествам кандидата сильно зависят от вакантной должности и для их выявления рекомендуется проводить специальный анализ.

Следует учитывать «мотиваторы», которые предоставляют конкуренты: оплата расходов или предоставление служебного автомобиля; социальное обеспечение; карьерный рост; обучение (за счет предприятия).

Проводить данный анализ специалист отдела кадров должен обязательно для того, чтобы получить общую картину рынка труда, зафиксировать предстоящие проблемы и найти эффективные пути их решения.

Четвертое направление: соблюдать последовательность существующих этапов подбора персонала.

Процесс программы подбора и адаптации персонала на любую

должность предполагает последовательное прохождение этапов, представленных на рисунке.

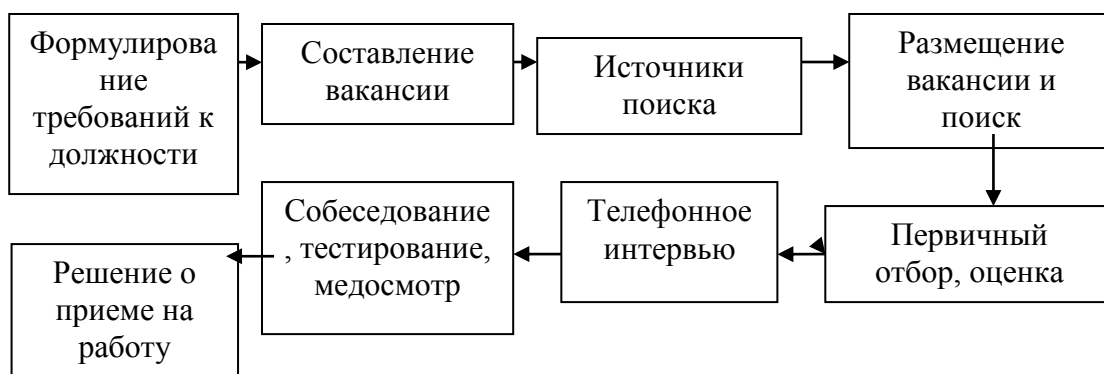


Рис.12. Этапы подбора персонала

Рекомендуется использовать внутренние источники поиска совместно с внешними для скорейшего закрытия вакансии. Использование резервной базы резюме, использование личных контактов, уведомление центров занятости об открытых вакансиях, набор кандидатов в учебных заведениях также не требуют материальных затрат, однако здесь включается фактор времени. Рекомендуется помимо запроса в учебных заведениях, где готовятся массово требуемые работники, проводить «дни предприятия» и периодически вывешивать объявления о наборе специалистов.

Как показывают статические данные, наиболее эффективным способом поиска персонала является Интернет, на втором месте - СМИ. Рекомендуемые «рабочие» сайты для размещения объявлений о вакансиях на рисунке 13.

Размещение объявлений о вакансиях хотя бы на пяти-восьми сайтах значительно расширит базу данных кандидатов. Гарантировано, что Интернет посещают люди, заинтересованные в работе, и в день размещения уже можно получить отклики на вакансию. Главное требование к поиску - регулярность размещения объявлений и просмотр резюме. Важно, чтобы вакансия присутствовала в первой двадцатке, а для этого надо ежедневно размещать объявления. Можно также просматривать резюме кандидатов, задав параметры поиска на «рабочих» сайтах.

Также необходимо внести дополнения в собственный сайт предприятия, добавив закладку «Вакансии» в меню. Возможно также распространение информации о вакансиях с использованием печатных материалов (настенных объявлений, листовок и др.).

Этот способ может дать неплохие результаты при поиске кандидатов на некоторые рабочие профессии, но не на «ключевые» позиции в организации;

Сравним материальные и временные затраты по каждому предлагаемому методу поиска.

		Уникальные посетители		Просмотры страниц	Постоянные посетители	Активные посетители	С...
		все	из Беларуси				
	1 JOBS.TUT.BY - Работа TUT	13309	12128 (91%)	105920	45489	17170	
	2 PRACA.BY - поиск работы и сотрудников в Беларуси	2526	2116 (83%)	13612	5707	1809	
	3 Dev.by — все о работе в IT	943	678 (71%)	4107	2235	939	
	4 Работа на HeadHunter : вакансии , резюме , подбор персонала и поиск работы в Беларуси	1637	582 (35%)	5007	1254	443	
	5 Моя зарплата в Беларуси	527	372 (70%)	1270	174	81	
	6 Охрана труда в Беларуси	336	175 (52%)	1115	321	85	
	7 ADPEC.RU : Работа в Минске и в городах Беларуси - вакансии и резюме	533	149 (27%)	1724	204	59	
	8 Портал SuperJob - кратчайший путь к поиску новой работы . Мы публикуем только проверенные вакансии	196	131 (66%)	560	129	37	
	9 JOBCITY.BY - Резюме и Вакансии	149	111 (74%)	410	72	19	
	10 Сервисмен . BY	133	75 (56%)	455	86	35	

Рис.13. Рейтинг «рабочих» сайтов

Таблица 10

Сравнение методов поиска

	Материальные затраты	Временные затраты
Продвижение по службе	минимальные	минимальные
Рекомендации сотрудников	Бонусы	минимальные
Резервные базы резюме	минимальные	минимальные
Личные контакты	минимальные	минимальные
Центр занятости	минимальные	минимальные
Учебные заведения	минимальные	минимальные
«Рабочие» сайты	минимальные	6% от рабочего времени
Собственный сайт	минимальные	минимальные
Печатные материалы	минимальные	минимальные

После этапа подбора следует этап отбора. Первичным шагом отбора

должен стать анализ анкет соискателей. При соответствии списка заявленных требований с анкетными данными либо при первичном обращении соискателя проводится телефонное интервью, в ходе которого заполняется лист телефонного интервью, представлен в приложении 2.

Задача отдела кадров, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме - одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

В процессе отбора должна отсеиваться часть кандидатов вследствие несоответствия определенным требованиям. Отсев кандидатов в виде таблицы разработан и представлен в приложении 3.

Собеседование. Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводят с кандидатами предварительную отборочную беседу. Ограничения к подходам организации собеседования не устанавливаются, и по желанию специалиста могут быть структурированы, слабо формализованными или выполняться без специальной подготовки в виде беседы. Обмен информацией происходит в форме вопросов и ответов. И целью беседы в одном из этих видов должно быть одно - сбор необходимых сведений о личностно-деловых качествах кандидата, проверка документальной информации в непосредственном контакте. По результатам собеседования отбираются лица, удовлетворяющие определенным квалификационным требованиям.

Заключение по результатам собеседования пишется в произвольной форме. Также рекомендуется заполнять график проведения собеседований, представленный на рисунке 14.

№ п/п	Дата проведения	Время	Ф.И.О. кандидата	Должность	Источник поиска	Положительные моменты	Отрицательные моменты	Результат встречи	Телефон
-------	-----------------	-------	------------------	-----------	-----------------	-----------------------	-----------------------	-------------------	---------

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Рис.14. График проведения собеседований

Это удобно вести в программах Excel или Access. Потом очень легко и удобно делать анализ проведения собеседований, общее затраченное время за определенный период, по результатам можно делать анализ о качественном и количественном обращении соискателей, также это может являться вариантом отчетности о подборе кадров. Кроме всего прочего ведется статистика источников поиска, что впоследствии выявляет наиболее эффективные из них.

Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества. Для оценки профессионально важных качеств рекомендуются следующие методы: экзамен, экспертные оценки, психологическое тестирование, инструментальные измерения. Для рабочих специальностей следует использовать такие методы, как экзамен и инструментальные измерения. Индивидуально-психологические, личностные и психофизиологические качества кандидатов оцениваются методом психологического тестирования с использованием при необходимости инструментальных измерений. По результатам психологического тестирования делается заключение, которое кратко письменно фиксируется, отражая в заключении основные индивидуально-психологические особенности тестируемого, его сильные и слабые стороны, возможные трудности адаптационного периода и т.д.

Говоря в целом по данному подпункту, стоит обратить внимание на методы отбора кадров. На мой взгляд, наилучший результат достигается, как правило, в том случае, когда методы отбора представляют собой комплексную систему, и один из наиболее эффективных способов – это тестирование кандидатов в условиях, максимально приближенных к рабочим.

3.2. Разработка мероприятий по адаптации персонала

В работе по адаптации новых работников специалист по персоналу должен использовать специально разработанную программу.

Для адаптации персонала в ООО «Кадросервис» была разработана следующая программа адаптации:

Программа адаптации персонала

Цели программы:

- развить культуру наставничества в организации;
- снизить коэффициент текучести персонала;
- сократить срок профессиональной адаптации;
- формализовать процесс профессиональной адаптации.

Задачи программы:

- создать мотивацию у наставников к передаче знаний и навыков;
- повысить качество и наладить процесс обучения навыкам профессии;
- развить способности у стажеров самостоятельно и качественно выполнять производственные задачи;
- контролировать соблюдение стандартов технологии выполняемой стажером работы;
- повысить лояльность новых сотрудников.

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

Данную программу адаптации можно использовать как для первоначальной, так и для вторичной адаптации. Адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации,

но и в обучении самой работе. Поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение.

Таблица 11

Программа адаптации новых сотрудников

Этапы	Сроки реализации	Участники и их обязанности
Первый этап	За три дня до выхода на работу	<p>Специалист кадровой службы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - созванивается с сотрудником перед его выходом, удостоверяется, что будущий сотрудник готов к работе; - сообщает коллективу о выходе нового работника; - подготавливает материалы, необходимые в первый день: список внутренних и городских телефонов организации; бланк на доступ к интернету и e-mail; правила проведения звонков по межгороду; бланк заявления на участие в корпоративной связи; - подготавливает пропуск; - проверяет рабочее место: ПК (офисные программы, документация, подключение к сетям, настройка печати); оргтехника (факс, ксерокс и проч.); комплект канцтоваров и расходников. <p>Директор:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проверяет служебную инструкцию; - назначает наставника.

Второй этап	Первый рабочий день нового сотрудника	<p>Специалист кадровой службы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - встречает работника, проводит на рабочее место; - проводит кадровое оформление, дает сопутствующий инструктаж; - обсуждает стиль управления, специфику корпоративной культуры и т. д.; - обсуждает первый рабочий день. <p>Директор:</p> <ul style="list-style-type: none"> - представляет работника коллективу, знакомит с наставником; - обсуждает должностные обязанности, заполняет лист задач на испытательный срок; - рассказывает о системе бонусов и штрафных санкций; - объясняет порядок компенсации затрат, выдачи зарплаты, оплаты больничного; - рассказывает об организационной структуре; обсуждает первый рабочий день. <p>Наставник:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знакомит с правилами трудового распорядка; - предоставляет информацию бытового плана (расположение санузла, столовой, места отдыха); - рассказывает о традициях отдела; - знакомит с системой коммуникаций и связей; - рассказывает о поведении при ЧП; - обсуждает первый рабочий день.
-------------	---------------------------------------	--

(Окончание таблицы)

Третий этап	Первая рабочая неделя сотрудника	<p>Специалист кадровой службы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рассказывает о процедурах и политике относительно кадров (система карьерного роста); - анализирует компетенцию и составляет персональную программу подготовки. <p>Наставник:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знакомит с миссиями, целями и стратегическими направлениями фирмы; - предоставляет перечень документов, с которыми нужно ознакомиться; - рассказывает об устройстве административно-хозяйственной системы; - знакомит с работниками, с которыми предполагается непосредственное сотрудничество; - знакомит с сущностью работы, нормами выполнения, полномочиями; - рассказывает о системе отчетности.
Четвертый этап	По истечению испытательного срока (три месяца)	<p>Специалист кадровой службы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дает работнику оценочный лист для заполнения; - анализирует полученный лист; - обсуждает с работником заполненный лист, выходит на обратную связь (узнает мнение о компании, выслушивает

		предложения и т. д.). Директор: - информирует об окончании испытательного срока, назначает дату обсуждения результатов; - проводит обсуждение и выходит на обратную связь.
--	--	--

Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, им зачастую трудно вписаться и новый коллектив.

Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Одна из категорий сотрудников с особыми потребностями при адаптации - это выпускники ВУЗов. Для тех, кто никогда не работал, объем того, что нужно узнать, чрезвычайно велик.

Поэтому для выпускников «проблема заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе».

Задача обучения новых сотрудников часто недооценивается. Как легко к этому может относиться неспособный да к тому же в этой области и неопытный руководитель, можно понять из иронического описания одним практиком своего горького опыта: «Если руководитель собирается выполнить работу, то в связи с этим ему требуется дать кому-нибудь поручение и потом, спустя некоторое время. проверить и установить, что ничего не сделано, а потом выяснить. почему ничего не получилось, и выслушать тысячу причин невыполнения работы: но теперь как раз время подумать, насколько проще было бы самому сделать эту работу, поскольку сам-то смог бы ее сделать в течение часа, в то время как на нее уже затрачено три дня, а результат к тому же неудовлетворительный, и тогда нужно объяснить, как следовало бы выполнить эту работу, и нужно выслушать, почему она не выполнена именно так и затем нужно понять и

установить, что работа, хотя и сделана, но некачественно, и затем поручить ее сделать кому-нибудь снова.

Другой категорией, которая имеет особые потребности при адаптации является сотрудники старшего возраста.

Они также нуждаются в обучении, не перегруженной информацией. Конечно их «что», «где» и «когда» будут отличаться от вопросов, задаваемых молодыми в аналогичных ситуациях. Но их потребности при адаптации сходны с потребностями выпускников. На самом деле им может оказаться труднее вписаться в коллектив, чем молодым сотрудникам и на это следует обратить внимание.

Если рассматривать адаптацию как некую формальную процедуру, то вполне можно ограничиться работой с новичками, пришедшими в организацию извне. Если, напротив, Вы понимаете важность самого процесса адаптации и прохождения переходного периода, в ходе которых новичок становится эффективно работающим, полноправным членом коллектива, то Вы придете к заключению, что старые работники при переходе на новую работу (независимо от того, сколько они проработали в компании) также нуждаются во введении в новую должность.

Особые потребности во введении в должность возникают и у женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Вышеприведенный план относится к формальным аспектам вводного обучения. А что же делать со стрессами, формированием отношения к работе, формированием коллектива и его сплоченности? Здесь снова акцент в значительной степени переносится с содержания на процесс адаптации.

Передача информации может осуществляться различными способами - с помощью лекций, бесед, обсуждения. В больших организациях, возможно, имеются фильмы или слайды, которые могут быть эффективно использованы для информирования по различным аспектам деятельности организации.

Полезным способом проведения части процесса адаптации является так называемый «патронаж».

Здесь речь идет о том, что кто-то - Вы сами или кто-нибудь назначенный Вами - принимает новичка (только одного) под свое покровительство на испытательный срок или меньший период времени. Выбор такого человека имеет принципиальное значение. Полезнее, чтобы «патрон» не занимал руководящего поста.

Лучше всего выбрать равного новичку. Например, сотрудник, последний приступивши к аналогичной работе или начавший работать в Вашем коллективе, имейте виду, однако, что в тот период формируется отношение к работе, и выбирайте такого помощника тщательно. Хорошо организованная программа адаптации выполняет две одинаково важные функции: производственный инструктаж и построение производственных отношений. Для ответственного работника менее высокого уровня использование, например, ротации работы при введении в должность может быть жизненно важным решением, т.е. провести несколько дней в каждом из основных подразделений организации, где ему будет оказана поддержка и предоставлена необходимая информация.

В любых случаях полезным является организация последующих встреч с новыми сотрудниками с разумной периодичностью. Так или иначе, проведение встреч входит в функциональные обязанности менеджера, и это можно делать ежедневно, еженедельно или в большие промежутки времени, в зависимости от характера выполняемой работы.

Это позволит Вам убедиться, что сотрудник надлежащим образом проходит период адаптации (и реорганизовать Вашу программу адаптации, если она оказалась неадекватной). Таким образом, Вы как менеджер осуществите свои прямую обязанность - адаптация Ваших сотрудников и налаживание их эффективной работы в течение разумно возможного периода времени.

Рассчитаем эффективность мероприятия. Расходы на обучение складываются из множества показателей. Также доплата за наставничество.

При бюджетировании таких мероприятий необходимо исходить из определения их объема.

Таблица 12

Планируемые затраты на внутрифирменное обучение персонала

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Наставничество	10	5 000	50000
Программа адаптации и обучения молодых специалистов	5	10000	50000
Итого	15	-	55000

В данном случае недостаточно составить правильный бюджет, необходимо еще уметь организовать его реализацию и контроль исполнения. Контролировать затраты на обучение необходимо не реже раза в квартал. Таким образом, проведя такие мероприятия производительность труда работников увеличится на 10%.

$$120,9 + 10\% = 133,0 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Затраты составят 55 тыс. руб.

Тогда выручка составит:

$$133,0 * 260 = 34580 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 13

Показатели финансовых результатов деятельности ООО «Кадросервис» после внедрения мероприятий

Показатели	Ед. изм.	Годы	Отклонение	Темп роста,
------------	----------	------	------------	-------------

		2016	2017	(+, -)	процентов
Выручка от услуг	тыс. рублей	31421	34580	3159	110,0
Себестоимость работ и услуг	тыс. рублей	21673	21728	55	100,3
Доход от реализации работ и услуг					
в сумме	тыс. рублей	7836	12852	5016	164,0
Коммерческие расходы					
в сумме	тыс. рублей	1912	1912	72	103,9
Прибыль от реализации	тыс. рублей	8009	10940	2931	136,6
Чистая прибыль					
в сумме	тыс. рублей	6087	8752	2665	143,8
Эффективность	процентов	19,4	25,3	5,9	-
Численность персонала	чел.	260	260	10	104,0
Производительность труда на 1 работника	тыс. рублей/чел.	120,9	133,0	12,1	110,0

Исходя из представленных расчетов после внедрения мероприятий, в 2016 году выручка возросла на 10,0 процентов, так как выросла производительность труда персонала на 10,0%. Коэффициент текучести кадров снизится до 3,1. Эффективность внедрения составила 25,3%, что на 5,9% больше, чем в 2016 году. Таким образом, данные мероприятия эффективны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении сделаем общие выводы по результатам исследования. Исследование проходит на примере компании ООО «Кадросервис». Местонахождение компании: 660093, Красноярский край, город Красноярск, улица Академика Вавилова, 1 строение 51, офис 501. Основным видом деятельности компании является «Деятельность агентств по временному трудоустройству». Общество создано с целью удовлетворения потребностей граждан и юридических лиц в услугах, а также с целью получения прибыли, ее использования в интересах участников.

Исследуем кадровый потенциал ООО «Кадросервис». Организация процессов управления построена на сочетании двух принципов управленческих структур: линейная и функциональная. Организационная структура управления является линейно-функциональной. Согласно штатному расписанию по состоянию на 21.10.2016 г. у ООО «КАДРОСЕРВИС» числится 30 штатных единицы. За последние два года численность управленческого персонала остается на прежнем уровне. Так, в настоящее время численность персонала данного предприятия увеличилась по отношению к аналогичному периоду прошлого 2016 года на 3,8%. По словам руководства ООО «Кадросервис» данный факт связан с расширением хозяйственной деятельности предприятия.

В целом на анализируемом предприятии в настоящее время 76% составляют работники мужского пола, и только 24% женского. Женский коллектив преобладает в возрастной категории до 29 лет. На основании анализа можно сделать вывод, что у ООО «Кадросервис» намечена тенденция омоложения кадрового состава предприятия.

Такое распределение персонала по половозрастным характеристикам обуславливается спецификой деятельности компании ООО «Кадросервис» и требованиями, предъявляемыми администрацией к персоналу предприятия.

В ООО «Кадрсервис» проведено анкетирование молодых специалистов с целью разработки системы адаптации. Разработана анкета, состоящая из 17 вопросов, направленная на выявления слабых сторон процесса адаптации в организации.

По результатам анкетирования можно сделать вывод, что в период адаптации новый сотрудник компании получал информацию в ходе беседы с руководителем отдела, их число составило 90%, остальная часть опрошенных ответила, что в адаптационный период получила информацию с сайта.

На вопрос как долго продолжалась адаптация в организации 12 респондентов ответили, более шести месяцев - показывает низкий уровень заинтересованности работы отдела персонала и всей организации в процессе адаптации новичка.

Наиболее сложным в период адаптации для новых сотрудников стал этап освоение компании, так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации. 32 % опрошиваемых интересовали вопросы, связанные с организацией и деятельностью компании.

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 23 % опрошиваемых. Около 19% сотрудников отметили, что условия труда не соответствовали их ожиданиям, многим приходится ходить по другим офисам для пользования орг. техникой, т.к. в своем кабинете она отсутствует.

Рассмотрев теоретические основы подбора и адаптации персонала, а также, выявив существенные недостатки в работе кадровой службы, можно предложить ряд мероприятий в совершенствовании работы этой системы.

На основе долгосрочных планов предприятия должны разрабатываться перспективные и текущие планы работы с кадрами, которые в совокупности представляют собой единую систему планирования кадровой работы на производстве, позволяющую комплексно реализовывать важнейшие процессы формирования кадрового потенциала организации. Для этого

можно использовать балансовый метод, который позволяет согласовывать производство и потребление продукции, ресурсы и потребности в кадрах различных уровней квалификации и специализации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Атанасян, Л.С. Управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. - М.: КноРус, 2010. - 125 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 239 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
7. Бедаева, Т.В. Управление персоналом на предприятии: Учебник / Т.В. Бедаева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
8. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. - М.: Элит-2000, 2007. - 392 с.
9. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
12. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В.

Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

13. Валиева, О.В. ВПС: Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: Приор-издат, 2008. - 176 с.

14. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

15. Веснин, И.Ф. Адаптация новых сотрудников: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.

16. Володина Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина, Наталья. - М.: Эксмо, 2014. - 240 с.

17. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

18. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.

19. Ефимов, С.Л. Управление персоналом: Адаптация нового сотрудника / С.Л. Ефимов. - М.: ТрансЛит, 2008. - 208 с.

20. Закон РФ от 19.04.1991 г. № 1032-1 (ред. от 01.01.2005) «О занятости населения в Российской Федерации» [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.garant.ru , свободный.

Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.

21. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

22. Златин, П.А. Управление персоналом / П.А. Златин, М.М. Крекова, В.В. Соколянский. - М.: МГИУ, 2007. - 224 с.

23. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

24. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-

практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

25. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

26. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

27. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

28. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.

29. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Академический проект, 2005. - 144 с.

30. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

31. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом; Проспект - Москва, 2012. - 788 с.

32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.

33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

34. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.

35. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
36. Кибанов, А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 315 с.
37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
38. Конституция Российской Федерации с комментариями для изучения и понимания. Лозовский Л. Ш., Райзберг Б. А. М.: Инфра - М, 2016. - 128 с.
39. Ковалев, А.П. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум. / А.П. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 256 с.
40. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2012. - 192 с.
41. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с. / Н.Н.
42. Кравченко, К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. - М.: Академический проект, 2005. - 640 с.
43. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
44. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
45. Лобанова Т.Н. Фирмы: организация и персонал. Современная концепция управления. Специализированный обучающий кейс-курс / Т.Н.

Лобанова. - М.: БДЦ-пресс, 2014. - 108 с.

46. Литвинцева, Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: Учебное пособие / Е.А. Литвинцева. - М.: РАГС, 2010. - 124 с.

47. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

48. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / Ю.А. Лукаш. - М.: ДиС, 2007. - 208 с.

49. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.

50. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

51. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: Учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2009. - 256 с.

52. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организаций / Н.Л. Маренков. - М.: Академический проект, 2005. - 464 с.

53. Майкова С.Э. Адаптация персонала как одна из ключевых социальных детерминант внутриорганизационных изменений / Майкова Светлана Эдуардовна. - Москва: Огни, 2013. - 394 с.

54. Управление персоналом: толковый словарь [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://slovar.cc/rus/tolk/50385.html>, свободный.

55. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.

56. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. -

М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.

57. Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция): Учебник для вузов / Л.Б. Миротин. - М.: Горячая линия -Телеком, 2010. - 240 с.

58. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

59. Моисеева, Н.К. Управление персоналом: Учебник / Н.К. Моисеева. - М.: Финансы и статистика, 200. - 320 с.

60. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

61. Общество с ограниченной ответственностью «КАДРОСЕРВИС» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://kadroservis.pulscen.ru/>, свободный.

62. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.garant.ru/hotlow/files/f06129.rtf.

63. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Виды интервью

Виды интервью	Характеристика
Биографическое интервью	Задача - выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.
Ситуационное интервью	Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.
Структурированное интервью	Цель - выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.
Интервью по компетенциям	Цель - определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.
Стрессовое интервью	Применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту.

Лист телефонного интервью

На какую должность претендуете:
Фамилия Имя Отчество:
Город проживания:
Контактные телефоны:
Текущее или предыдущее место работы, должность:
Предыдущий опыт / образование/ кандидата:
Почему оставляет (оставил) последнее место работы:
Ожидаемая величина зарплаты:
Откуда узнали о вакансии:
Когда удобно подойти на собеседование:
Дата звонка:

Отсев кандидатов на этапах отбора

Этапы отбора	Отсев кандидатов, чел.	Ответственный
Анализ резюме	неограниченно	Отдел кадров
Телефонное интервью	15–20	Отдел кадров
Анализ анкетных данных	9–15	Отдел кадров
Анализ рекомендаций	7–9	Отдел кадров
Собеседование	5–7	Отдел кадров (возможно участие руководителя подразделения)
Тестирование	3–5	Отдел кадров (возможно участие руководителя подразделения)
Медконтроль	1–3	Отдел кадров
Найм	1	Отдел кадров и руководитель подразделения