

6. Кузнецов Б. Л., Шарамко М. М. Синергетический бенчмаркинг. – Набережные Челны: Изд-во КамПИ, 2006. – 187 с.
7. Владымыцев Н.В., Елшина И.А. Формирование инфраструктуры бенчмаркинга: инструменты эталонного сопоставления в маркетинговых исследованиях // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 10 (115). – С. 37 – 42.
8. Гончарук А. Г. Модель осуществления бенчмаркинга на промышленном предприятии // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1 (79). – С. 18 – 25.
9. Энциклопедия Википедия: – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркинг>
10. Сертиком: Консультационно-методический центр. – Режим доступа: <http://www.certicom.kiev.ua/raider.html>

Надійшла 27.05.2009

УДК 331.108.37

Л. А. КАТАНОВА

Запорожская государственная инженерная академия

ПОИСК, ОТБОР И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯ

Розглянуті можливі варіанти пошуку, відбору та приймання персоналу на підприємства, а також методи першої оцінки потенційних співробітників для прийняття рішення з прийому на роботу.

The possible variants of personnel search, selection and adopting on enterprises, and also methods of first estimation of potential employees for work reception decision-making are considered in the article.

В настоящее время все более актуальной становится проблема комплектования предприятий квалифицированной рабочей силой. Не секрет, что во многом успех западных компаний и их прибыльная деятельность являются результатом именно взвешенной кадровой политики. Все большую роль приобретает необходимость наиболее полного использования способностей персонала и вовлечения его в процесс выполнения целей и задач предприятия.

Когда известна структура и функционал структурных единиц, необходимо определить потребность в персонале на предприятии. При наличии бизнес-процессов сделать это не трудно. Как правило, при расчете необходимого количества персонала его разделяют на категории.

Количество основных производственных рабочих зависит от планируемых объемов производства, сложности технологического маршрута и времени, необходимого на производственный процесс. Нормативная численность рассчитывается на основании дополнительно проведенных исследований по организации труда, проведении хронометражей. Численность вспомогательных рабочих определяется в зависимости от норм обслуживания. Численность руководителей, профессионалов, специалистов и служащих нам сообщает уже готовая структура и прописанные бизнес-процессы.

Когда известна необходимая численность персонала, начинается отбор и набор персонала. На процесс набора влияют многие факторы: законодательство, ситуация на рынке труда; территориальное расположение; политика предприятия и другое.

Привлекается персонал разными способами. Такими как реклама среди работающего персонала, реклама в средствах массовой информации, самостоятельный подбор менеджера по персоналу с помощью общедоступных баз данных, использование услуг центров занятости и агентств по найму, работа с учебными заведениями, и, конечно же, хедхантинг – «охота за головами». Ведь, если на рынке есть специалисты, которые могут существенно повлиять на бизнес вашей компании, логичным менеджеру по персоналу будет не отреагировать предложением о переходе.

Что касается агентств по найму, возможности для бизнеса по подбору персонала в Украине на первых этапах формирования индустрии, были не очень благоприятные. Потребителям, в основном, требовался относительно небольшой объем услуг. Преобладал спрос на сравнительно недорогие услуги. Число клиентов только к 2004 году выросло до 16% с прогнозируемой скоростью роста этого показателя до 7% в год. Объем рынка был в пределах 4 – 5 млн долларов в год. Эти обстоятельства обусловили высокую конкуренцию. Отрасль была разделена на многочисленные мелкие компании (в Украине — около 150). Отсутствие эффекта масштаба в свою очередь позволяло маленьким компаниям конкурировать с относительно крупными при одинаковом уровне издержек [1, с. 18]. На данный момент рынок сформирован и предоставляет широкий спектр услуг.

Также для поиска персонала можно использовать сотрудников предприятия. Такая практика есть в Microsoft. Как сказал генеральный директор “Microsoft” в Украине: «В “Microsoft” существует практика, которая поощряет инициативность персонала и помогает находить «правильных» сотрудников, – рекомендации. Здесь ожидают, что сотрудники будут рекомендовать тех, кто мог бы подойти на ту или иную позицию. Ведь кто же лучше, чем человек изнутри, может рассмотреть «правильного» кандидата среди своих друзей и знакомых?! Так что если такой «рекомендованный» кандидат пройдет традиционно

жесткий отбор, попадет на работу и выдержит испытательный срок, того, кто его порекомендовал, ждет вознаграждение» [2, с.26].

Поиск персонала в сети Интернет имеет множество преимуществ [3, с.32].

Интернет здесь может играть лишь вспомогательную роль – лишь источника резюме. Поэтому обычно его использует «поисковик» – человек, которому поручено найти максимальное количество подходящих кандидатов, а из них можно будет выбирать нужных.

При поиске кандидатов на высокопоставленные должности (executive search) уровня члена совета директоров или партнера, информация обо всех потенциальных кандидатах бывает, известна клиенту заранее. Роль Интернета в этом виде рекрутмента довольно мала. В Украине пока нет интернет-проекта, посвященного только executive search, хотя это направление в онлайн-ом украинском рекрутменте является наиболее прибыльным и имеющим наибольшие обороты по сравнению с другими сегментами.

Также можно найти альтернативу найму со стороны. Например, совмещение профессий работающим персоналом, ротацией персонала с помощью повышения квалификации сотрудников, сверхурочная работа, повышение интенсивности труда, временный наем, аутсорсинг.

В компании “Wal-Mart”, например, распространено то, что в отечественном производстве когда-то называлось освоение смежных специальностей. Сначала прорабатываются возможности самих процедур замещения, и только потом идет обучение дополнительным специальностям. В среднем нагрузка на одного работника магазинов Wal-Mart резко превышает нагрузку работника магазина средней величины. Это имеет массу преимуществ, такие как: выше интенсивность труда, выше производительность, ниже удельные затраты труда, значит, больше возможностей продавать товары по низким ценам [4, с. 84].

Одним из ключевых моментов в развитии сотрудников компании является правильное определение значимых компетенций. Это индивидуально-личностные характеристики, знания, умения, навыки, модели поведения сотрудника и его ценности и мотиваторы.

Существуют следующие группы компетенций: исходные, которыми обладает сотрудник на данный момент; компетенции, которые необходимы для успешной карьеры и соответствия корпоративным ценностям и нормам; компетенции, необходимые для успешного выполнения функций, соответствующих различным должностям.

Для планирования карьеры человека и его развития необходимо правильно определять профиль значимых компетенций. Для определения зон развития необходимо организовать правильное соотнесение идеального профиля с профилем кандидата или сотрудника.

После отбора претендента на должность он приглашается на предприятие и проходит последующие этапы оценки.

Интервью хорошо подходит для определения потенциала развития сотрудника, поскольку предполагает возможность задавать множество вопросов, не объясняя кандидату преследуемых целей. Можно оценить мотиваторы кандидата и наличие у него установки на развитие. Для этого необходимо понять: имеется ли у кандидата мотивация на развитие; каков предпочтительный для него путь развития, какие мотивы для побуждения кандидата к дальнейшему развитию можно использовать в будущем.

Интервью необходимо заранее продумать и подготовить. Важно представлять, ответы на какие вопросы хотелось бы получить. В то же время такое собеседование – творческий процесс, так что форма подачи вопросов может меняться в зависимости от ситуации. Обычно интервью включает в себя три обязательных этапа: установление контакта; обмен информацией (анализ навыков, мотиваций, компенсаций, ответы на вопросы кандидата); завершение беседы [5, с. 68].

Интервью неотъемлемая, но не единственная часть процесса отбора кандидатов на вакансию.

Наряду с общей оценкой существует еще профессиональная оценка, которая тоже зависит от категории претендента и от направления деятельности.

Это, как правило, профессиональные тесты или задания.

После предварительной оценки проводится собеседование с руководителем.

И в том случае, если все этапы оценки пройдены, происходит найм или отказ.

Существует такой способ отбора персонала как брифинг – профессиональное моделирование будущей деятельности. Такое моделирование проводят во время первого собеседования с группой. Отбор и тема групповой работы представляет собой выяснение областей компетентности соискателей. Этот способ существенно экономит время руководителей, дает обеим сторонам более полное представление друг о друге. В результате процесс отбора занимает меньше времени [6, с. 88].

Сопоставить методы отбора с использованием и без использования брифинга можно с помощью рис. 1.

Брифинг проводится в аудитории; желательно, чтобы там стоял стол, вокруг которого могут расположиться около десяти участников: трое руководителей подразделений, ведущий брифинга и 6 – 8 соискателей. Для начала всех надо представить и предложить визитки. Вся процедура занимает около трех часов. Весь процесс описан на рисунке 2.

Существует масса способов проведения собеседований. Это зависит от политики компании по управлению персоналом.

К примеру, анкетирование – опрос с помощью заполнения бланка с вопросами анкеты.

Проективные методики проведения оценки претендентов основаны на том, что человек склонен проецировать свой жизненный опыт и представления на действия других людей для того, чтобы объяснить эти действия.

Конкурсные процедуры способствуют:

- 1) поднятию престижа должности;
- 2) привлечению большего количества кандидатов;
- 3) повышению объективности решения о приеме на работу;
- 4) демократизации и открытости сферы управления персоналом;
- 5) внедрению новых технологий кадровой работы;
- 6) интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
- 7) формированию команд.



- 1) соискатели, обратившиеся по объявлению, присылают резюме;
- 2) после анализа назначается встреча в службе персонала;
- 3) В службе персонала менеджер проводит в назначенное время личную беседу и предлагает заполнить типовую анкету;
- 4) соискателю сообщается об ориентировочном времени следующего телефонного звонка;
- 5) следующая встреча менеджера службы персонала с соискателем;
- 6) заполняется анкета, анализируется и передается руководителю подразделения заказчика;
- 7) руководитель сообщает менеджеру службы персонала, кого пригласить на встречу;
- 8) менеджер службы персонала согласовывает время встречи каждого кандидата с руководителем и сообщает время соискателям;
- 9) в назначенное время руководитель проводит беседу с соискателем, сообщая время, когда ему будет дан ответ;
- 10) руководитель встречается со следующими соискателями;
- 11) руководитель сообщает менеджеру службы персонала, кто из соискателей ему понравился;
- 12) менеджер службы персонала приглашает соискателя на итоговую встречу с руководителем;
- 13) руководитель проводит окончательное обсуждение условий приема на работу.

- 1) соискатели, обратившиеся по объявлению, присылают резюме;
- 2) после анализа делается приглашение на брифинг сразу десяти соискателям;
- 3) проводится брифинг, в ходе которого заполняются анкеты, обрабатываются данные;
- 4) собранные материалы передаются руководителям подразделений для уточнения их отношения, сформировавшегося на брифинге;
- 5) соискатели присылают проекты своего видения будущей деятельности;
- 6) на совещании принимается решение, кого пригласить на итоговую встречу;
- 7) менеджер службы персонала приглашает соискателя на итоговую встречу с руководителем;
- 8) руководитель проводит окончательное обсуждение условий приема на работу;
- 9) следующее окончательное обсуждение.

Рис. 1. Сравнительный анализ методов отбора персонала

Необходимыми элементами конкурсной процедуры являются:

- 1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;
- 2) конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;
- 3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;
- 4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

Проведение конкурса предполагает наличие в его структуре следующих этапов:

- 1) целеобразование;
- 2) планирование конкурсного отбора;
- 3) получение первичной информации;
- 4) основная часть конкурса;

5) обобщение и оценка результатов конкурсов.



Рис. 2. Процедура проведения брифинга

Такая оценка личных качеств кандидатов как ассесмент-центр, представляет собой оценку компетенции участников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх. Внешне очень похоже на тренинг: участникам предлагаются деловые игры и задания, но их цель не развитие умений и навыков, а равные для всех возможности проявить свои сильные и слабые стороны. В каждом задании за каждым участником закреплен эксперт. Он подробнейшим образом фиксирует поведение своего подопечного, которое относится к наблюдаемой компетенции.

Высокая точность оценок в ассесмент-центре обеспечивается целой системой процедур. Во-первых, игровые задания точно разработаны под конкретные компетенции. Во-вторых, на оценку каждой компетенции предлагается несколько заданий, что резко уменьшает шансы участника замаскировать реальный уровень их развития. В-третьих, у каждого участника в разных заданиях разные эксперты, это уменьшает действие субъективных факторов.

Эксперт в своей оценке опирается на бланк наблюдений, где подробно описано, как разные уровни данной компетенции проявляются в данном задании. Кроме того, после каждого задания у эксперта есть несколько минут, чтобы задать участнику дополнительные вопросы о том, как он проявил себя в данной игровой ситуации, и как это соотносится с его реальными рабочими ситуациями.

Ассесмент-центр может продолжаться от полудня до двух дней в зависимости от количества компетенции, которые необходимо оценить. Он может дополняться вспомогательными процедурами: тестированием, интервью по компетенции, которые дают дополнительную информацию и повышают точность оценки.

При оценке руководителей топ-уровня оцениваются около 10 управленческой компетенции, поэтому и продолжительность проведения ассесмент-центра обычно составляет два дня. После его проведения эксперты тратят еще один день на согласование оценок, которые выставляются не как среднее арифметическое, а как результат обсуждения нюансов поведения каждого участника в каждом упражнении по каждой компетенции.

Ассесмент-центр рационально использовать как экономичный способ оценки руководителей высшего и среднего звена с целью выявления потребности в обучении, оценки его эффективности, формирования кадрового резерва. В особо ответственных случаях его можно дополнить вспомогательными методами: тестами, интервью по компетенции и глубинным психологическим интервью.

Применяются также: психологическое тестирование, проверки на стрессоустойчивость, оценки поведения в нестандартных ситуациях, проверки на правдивость предоставляемой информации и такое прочее, ведь вопросы к кандидату должны максимально открыть не только профессиональные, но и личные качества работника.

В общем, все зависит от системы принятой в компании. «Microsoft», к примеру, не была бы сама собой, если бы не имела мощной системы подбора, оценки и развития персонала. Система, которая работает как часы и не знает, что такое человеческий фактор. В компанию изначально подбирали людей, оценивая их по двум критериям: профессионализм и способность работать в команде. Что касается образования, то о нем здесь до сих пор спрашивают в последнюю очередь, несмотря на то, что за 25 лет существования корпорации конкуренция на рынке стала просто жестокой, а сама компания разрослась до 60 тысяч человек. Компанией были выработаны шесть базовых ценностей компании. Эти ценности служат критериями при подборе людей на работу. «Microsoft» нужны сотрудники, которые:

- 1) добросовестные и честные;
- 2) «горят» технологиями, преданны клиентам и партнерам;
- 3) открытые, готовы прийти на помощь;
- 4) готовы браться за сложные задачи и отвечать за результат;
- 5) обязательные и ответственные; пытающиеся достичь более высокого качества во всем – в работе, отношениях с внешним миром и внутри корпорации;
- 6) самокритичные и мыслящие, стремящиеся к самосовершенствованию [2, с. 24].

Литература

1. Коняева А. Чем обеспечен неосязаемый эксклюзив // Первый аналитический деловой журнал «Комп&ньон». – 2005. – № 15. – С. 18 – 23.
2. Пряников Ю. Система, которую построил Билл // Первый аналитический деловой журнал «Комп&ньон». – 2005. – № 15. – С. 24 – 28.
3. Кострикин Ю. Искусство целевого «нацеливания» в вакансии // Первый аналитический деловой журнал «Комп&ньон». – 2005. – № 15. – С. 32 – 35.
4. Король-Королевская А. Сем Уолтом // Бизнес. – 2004. – № 42 (613). – С. 84 – 87.
5. Николенко Е. Как проводить интервью при подборе персонала // Бизнес. – № 41 (560). – 2003. – 13 октября. – С. 68 – 70.
6. Буторина В. Брифинг как форма собеседования при подборе персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 3. – С. 88 – 91.

Надійшла 06.05.2009