

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт педагогики, психологии и социологии
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного образования

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ О.Г. Смолянинова
« ____ » _____ 2020 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Совершенствование деятельности кадровой службы по отбору и адаптации
новых сотрудников коммерческой корпоративной организации**

44.04.01 Педагогическое образование

44.04.01.02 Образовательный менеджмент

Научный руководитель	_____	<u>доц., канд. пед. наук</u>	<u>П.С. Ломаско</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>К.А. Грузенкина</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____	<u>директор, канд. пед. наук</u>	<u>Л.А. Диденко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1 Теоретические основания совершенствования деятельности кадровой службы по отбору и адаптации новых сотрудников коммерческой корпоративной организации	6
1.1 Специфика деятельности кадровой службы коммерческой корпоративной организации в контексте задач образовательного менеджмента	6
1.2 Анализ современных методик по отбору и адаптации новых сотрудников	10
Выводы по первому разделу	19
2 Разработка мер и средств совершенствования деятельности кадровой службы по отбору и адаптации новых сотрудников.....	20
2.1 Меры и средства совершенствования реализации процедур отбора новых сотрудников	20
2.2 Рекомендации по совершенствованию процесса адаптации новых сотрудников	38
2.3 Результаты оценки реализуемости разработанных мер и средств.....	59
Выводы по второму разделу	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы, учитывая влияние глобализации, рынок труда очень изменился, и этот процесс непрерывно продолжается. Со временем также меняются социальные ценности, а глобализация ускоряет социальные изменения, касающиеся рынка труда, карьеры, условий контрактов для мобильного и подготовленного нового поколения [30].

Все это напрямую влияет на работу и роли менеджера по персоналу в компаниях и на то, какие средства и технологии будут использованы. Человеческие ресурсы являются основой современной организации, и именно они определяют ее конкурентоспособность. Но эффективная работа организации зависит не только от того, как грамотно кадровая служба проводит подбор и отбор персонала, но и от того, уделяет ли внимание руководство процессу адаптации новых сотрудников.

Как считает С.Н. Казначева [21], одной из важнейших обязанностей в работе менеджера по персоналу является программа внедрения системы адаптации, роль которой возрастает в условиях функционирования рынка труда. Адаптация персонала в организации выступает необходимой частью кадрового менеджмента. Хорошо запрограммированный, продуманный и организованный проект по адаптации персонала является гарантом получения отдачи и проявления инициативы, «закрепляемости» работника в организации.

В настоящее время рынок труда в России активно развивается, на помощь специалистам кадровых служб приходят информационные технологии, появляется больше источников для поиска кандидатов, то есть работать, с одной стороны, становится проще. С другой стороны, ценность высшего образования сейчас снижается (по всей видимости, из-за его массовости), поэтому человек с дипломом вуза не всегда может быть действительно подготовленным специалистом в своей области [4]. Данное обстоятельство затрудняет процессы поиска и отбора кандидатов, поскольку люди с высшим образованием менее охотно соглашаются на замещение рабочих вакансий, а для

трудоустройства на более высокие позиции у них недостаточно знаний и опыта. При этом потребность в квалифицированных кадрах у развитых и развивающихся компаний постоянно увеличивается.

Трудовая адаптация рассматривается как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и возможное изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [17], целостный, динамичный, непрерывный, относительно устойчивый процесс преобразования индивидом самого себя и окружающей среды, осуществляющийся вследствие возникновения между ними противоречия [24]; взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха [1]; взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости.

В настоящее время рынок труда в России активно развивается, на помощь специалистам кадровых служб приходят информационные технологии, появляется больше источников для поиска кандидатов, то есть работать, с одной стороны, становится проще. С другой стороны, ценность высшего образования сейчас снижается (по всей видимости, из-за его массовости), поэтому человек с дипломом вуза не всегда может быть действительно подготовленным специалистом в своей области. Данное обстоятельство затрудняет процессы поиска и отбора кандидатов, поскольку люди с высшим образованием менее охотно соглашаются на замещение рабочих вакансий, а для трудоустройства на более высокие позиции у них недостаточно знаний и опыта. При этом потребность в квалифицированных кадрах у развитых и развивающихся компаний постоянно увеличивается [2].

Таким образом, вышеуказанные положения обуславливают **актуальность темы** магистерской диссертации.

Указанное выше позволяет определить **научно-методическую проблему исследования**: каким образом следует производить сопровождение деятельности кадровой службы коммерческой организации по отбору и адаптации новых сотрудников в условиях дефицита кандидатов с высоким потенциалом на рынке труда и значительным запросом на сокращение времени их первичного корпоративного обучения.

В контексте этой работы под отбором персонала понимается процесс определения и анализа психологических и профессиональных качеств соискателя с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия их качеств определенному набору критериев [2].

Цель исследования: разработать и обосновать меры и средства совершенствования деятельности кадровой службы коммерческой корпоративной организации по отбору и адаптации новых сотрудников в контексте реализации её функций образовательного менеджмента.

Объект исследования: деятельность кадровой службы коммерческой корпоративной организации.

Предмет исследования: меры и средства для совершенствования отбора и адаптации новых сотрудников.

Гипотеза исследования основана на предположении о том, что деятельность кадровой службы коммерческой корпоративной организации по отбору и адаптации новых сотрудников будет более эффективной, если она основывается на:

- специально разработанном и регулярно обновляемом комплексном профессиональном портрете нового сотрудника, содержащим перечень личностных и должностных характеристик (компетенций);
- обновленной процедуре отбора новых сотрудников, которая реализуется при помощи сочетаний методов ассесмент-центра: анализа резюме,

интервьюирования, анкетирования и тестирования, проблемных заданий (кейсов);

– индивидуально формируемом плане адаптации нового сотрудника с учетом его профессиональных и личностных особенностей, выявленных на этапе отбора.

Задачи исследования:

1. На основе научных и научно-методических источников описать теоретические основания деятельности кадровой службы по отбору и адаптации новых сотрудников в контексте задач образовательного менеджмента.

2. Проведен анализ современных методик по отбору и адаптации новых сотрудников с целью выявления потенциально эффективных.

3. Разработать средства реализации процедур отбора новых сотрудников на основе методов сочетаний методов ассесмент-центра: анализа резюме, интервьюирования, анкетирования и тестирования, проблемных заданий (кейсов).

4. Описать рекомендации по совершенствованию деятельности кадровой службы по адаптации новых сотрудников на основе индивидуальных планов.

5. Провести оценку реализуемости разработанных мер и средств и описать ее результаты.

Эмпирическая база исследования: ООО «Металл Трейд», г. Красноярск.

1 Теоретические основания совершенствования деятельности кадровой службы по отбору и адаптации новых сотрудников коммерческой корпоративной организации

1.1 Специфика деятельности кадровой службы коммерческой корпоративной организации в контексте задач образовательного менеджмента

Согласно Гражданскому Кодексу Российской Федерации, корпорация или коммерческая корпоративная организация – это юридическое лицо, преследующее в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли. Юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган в соответствии с пунктом 1 статьи 65.3 Гражданского Кодекса [15], являются корпоративными юридическими лицами (корпорациями). Такими корпорациями могут быть:

- хозяйственные общества: общества с ограниченной ответственностью (ООО) и акционерные общества (публичные и непубличные АО – введены реформой 2014 г.);
- хозяйственные товарищества (полные и на вере);
- хозяйственные партнерства;
- производственные кооперативы;
- крестьянские (фермерские) хозяйства [26].

Стоит отметить, что в России наиболее часто встречаются общества с ограниченной ответственностью и акционерные общества как малом и среднем, так и в крупном бизнесе. Среди основных признаков характеризующих такие организации в контексте данной работы наиболее важны следующие:

1. Наличие общей цели (интереса) для достижения (удовлетворения) которого участники хозяйствующего субъекта, наёмные управленцы и линейный персонал объединяют свои усилия, возникновение конфликта интересов при этом недопустимо;

2. В персональных или небольших корпоративных объединениях зачастую отсутствует профессиональный аппарат управления.

Именно эти 2 признака обуславливают необходимость введения в корпорации корпоративной культуры (для формирования общих целей и ценностей) и выстраивания устойчивой и действенной системы управления организацией, чтобы она могла развиваться, эффективно приближая своих участников к общей цели без возникновения конфликта интересов.

Как известно, «кадры решают всё» – поэтому кадровой службе в корпорациях отводится особое место. Ведь именно её сотрудники производят отбор и адаптацию персонала в компании. Причём качество этих процессов напрямую влияет на эффективность работы нанятого персонала, а значит, и на эффективность затрачиваемых корпорацией ресурсов для получения прибыли [5].

Кадровая служба предприятия - совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятия вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, технические исполнители), призванные управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики [18].

Нужно отметить, что кадровые службы в различных организациях выполняют разные функции и напрямую зависят от величины компании. Например, в малых компаниях минимальный функционал кадровой службы (ведение кадрового делопроизводства, подбор персонала) берет на себя бухгалтерия или руководитель организации, а как таковой кадровой службы может и не быть. Тогда как в крупных компаниях кадровая служба является отдельным подразделением, которая будет состоять из многих небольших отделов, делящихся по своему функционалу (отдел кадров, корпоративный университет, служба персонала и т.д.).

В рамках своей деятельности сотрудники кадровой службы осуществляют [33]:

1. Привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, в этот процесс входят:

- а. Кадровое планирование;
- б. Применение эффективных методов отбора и адаптации персонала;
- в. Управление кадровыми потерями;
- г. Минимизация текучести кадров.

2. Обеспечение непрерывного развития персонала, в этот процесс входят:

- а. Организация профессиональной подготовки и переподготовки;
- б. Организация мероприятий по повышению квалификации;
- в. Планирование карьеры сотрудников;
- г. Оценка компетенций кадров.

3. Социальная и правовая поддержка сотрудников, в этот процесс входят:

- а. Обеспечение постоянного развития системы стимулирования труда;
- б. Обеспечение социальных выплат и медицинского обслуживания;
- в. Обеспечение соблюдения правил техники безопасности;
- г. Ведение кадрового учёта и делопроизводства;
- д. Обеспечение соблюдения норм и правил охраны труда;
- е. Ведение воинского учёта.

В рамках привлечения в организацию высококвалифицированных кадров и обеспечения непрерывного развития персонала сотрудники кадровой службы выполняют функции и менеджеров в образовании. Как известно, к функциям любого менеджмента относятся: планирование процессов и мероприятий, их организация, мотивация исполнителей и контроль за исполнением. Именно эти функции выполняют сотрудники кадровой службы для обеспечения непрерывного развития персонала. Однако и в процессах привлечении новых кадров сотрудникам кадровых служб приходится решать образовательные задачи, связанные с организацией и оценкой результатов входных испытаний соискателей, а также с проведением и адаптации и опять же оценкой её результатов. Это связано с тем, что многие методики отбора и адаптации персонала берут своё начало именно в педагогике и психологии.

В контексте данной работы, из всех видов деятельности кадровой службы наиболее интересен процесс привлечения в организацию высококвалифицированных кадров.

Наиболее часто используемый процесс отбора будущих сотрудников в больших и средних компаниях отображен на рисунке 1. Данная технология поиска и подбора персонала, успешно используется одним из лидеров российского рынка рекрутмента – компанией АНКОР [8].



Рисунок 1 – Процесс отбора кандидатов в крупных и средних компаниях

В малых организациях этот процесс сокращается до пяти этапов: получение заказа, поиск кандидата, телефонное интервью, личное интервью, предложение о работе, т.е. как таковая профессиональная оценка кандидата отсутствует и имеет место быть субъективная оценка рекрутера или руководителя компании (понравился или не понравился). Получение заказа зачастую производится в устной форме, либо письменно (как правило, от руки) в виде неструктурированной записки.

В данном пункте рассмотрены лишь основные специфические аспекты деятельности кадровой службы коммерческой организации, в реальной жизни их значительно больше. Однако в контексте рассмотрения в рамках данной магистерской диссертации этого объёма достаточно.

1.2 Анализ современных методик по отбору и адаптации новых сотрудников

Как уже было сказано выше, выбор методов отбора и адаптации новых сотрудников напрямую зависит от размера организации: чем крупнее компания, тем более отлажены, формализованы и унифицированы все процессы, в том числе и процессы отбора и адаптации персонала. На сегодняшний день существует множество методов и методик отбора персонала, при этом важно понимать, что все они предназначены для определённых целей. Поэтому рекрутеру необходимо уметь применять их, исходя из поставленных перед ним задач, с учётом масштаба компании, выделенных ресурсов и, конечно, требований к соискателю открытой вакансии [10]. Следовательно, чем выше требования к кандидату на вакантную должность, тем более надёжные и разноплановые методы отбора необходимо применять. В данной работе описываются наиболее популярные и эффективные методы отбора кандидатов по мнению автора. Их краткое описание, положительные и отрицательные стороны представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Краткое описание, положительные и отрицательные стороны методов отбора персонала

Наименование метода	Описание метода	Положительный эффект метода	Недостатки метода
Анализ документов	Анализ предоставленных документов (резюме, документы об образовании и др.)	Позволяет быстро обрабатывать (отбирать) значительное количество кандидатов по формальным требованиям	Невозможно реально оценить способности кандидата к той или иной деятельности
Анкетирование	Получение личной информации о соискателе	Возможность понять, соответствует ли соискатель требованиям, удобно и легко использовать	Не оценивает профессиональные навыки
Проверка рекомендаций	Получение обратной связи о кандидате от предыдущего работодателя	Возможность подтвердить или опровергнуть сложившееся мнение о кандидате	Полученная информация может быть не достоверной
Традиционное интервью	Специально организованная встреча рекрутера и соискателя для получения нужной информации	Возможность прямого общения с кандидатом	Низкая точность объективной оценки кандидата
Интервью по компетенциям	Список вопросов для изучения реального профессионального опыта кандидата.	Получение описания реальных профессиональных проблем, с которыми сталкивался кандидат	Оценивается только профессиональный опыт кандидата
CASE-интервью (ситуационное интервью)	Проблемная ситуация, которая требует разрешения	Позволяет оценить поведение кандидата в той или иной рабочей ситуации	Требует времени для подготовки

Окончание таблицы 1

Тесты способностей	Оценка эффективности человека в определенном виде деятельности	Быстрая оценка аналитических и психологических способностей кандидата	Не оценивают профессиональные способности кандидата.
Профессиональные тесты	Тестирование ключевых знаний и навыков кандидата	Быстрая оценка профессиональных способностей кандидата	Не оценивают личностные качества кандидата.
Ассесмент-центр	Совокупность бизнес-кейсов для оценки набора компетенций кандидата	Быстрая объективная комплексная оценка сразу нескольких кандидатов	Требует больше затрат ресурсов компании по сравнению с другими методами

Анализ документов – очень простой способ оценки будущего кандидата. Данный способ предполагает изучение рекрутером резюме кандидата (образование, квалификация, опыт работы, обязанности, функции, достижения), письменных рекомендаций и документов об образовании (проверка их на подлинность, изучение приложения с оценками). В случае, если кандидат качественно и честно заполнил резюме, этот способ считается весьма информативным и надежным для оценки соискателя. Стоит отметить, что анализ документов зарекомендовал себя как наиболее универсальный способ оценки соискателя, поэтому множество рекрутеров используют его в своей практике [34].

Анкетирование, как правило, применяется в комплексе с другими методами отбора и обычно включает в себя стандартные вопросы: имя, фамилия, возраст, адрес, образование и прочие. Также можно определить семейное положение, готовность к командировкам и переезду и прочие личные данные кандидата, которые позволят оценить риски, связанные с его трудоустройством. Данный метод удобно использовать в контексте ассесмент центра для сбора наиболее полной информации о соискателе.

Проверка рекомендаций заключается в том, что рекрутер связывается с предыдущими работодателями кандидата и оценивает достоверность

информации, указанной им в резюме (должности, продолжительности работы, обязанностей, функций, достижений), а также общее впечатление бывшего работодателя о работе сотрудника. Данный метод лучше использовать после живого общения с соискателем, чтобы подтвердить или опровергнуть сложившееся мнение о нём. Однако применять этот метод стоит с осторожностью, поскольку иногда, как бывшие сотрудники, так и бывшие работодатели, могут наговаривать друг на друга. Поэтому к словам и тех, и других всегда необходимо относиться критически при проверке рекомендаций.

Традиционное интервью – как правило, данный способ оценки соискателей используют в небольших компаниях сотрудники, которые в одном лице совмещают несколько должностей сразу. Традиционное интервью отличается от иных видов интервью нечёткой структурой и субъективной оценкой интервьюера. Зачастую на практике получается так, что проходят данное интервью люди, знающие, как себя подать, а не специалисты своего дела. Поэтому на сегодняшний день данный способ теряет свою популярность и уступает место такому методу, как интервью по компетенциям.

Интервью по компетенциям. Данное интервью отличается своей структурированностью, оно преследует цель – изучить реальный профессиональный опыт кандидата. Но чтобы проводить такое интервью, рекрутеру потребуются длительное обучение и тренировки. Помимо этого перед данным интервью требуется тщательная подготовка: проработка модели компетенций, выбор вопросов для их оценки, составление оценочного листа.

Наиболее популярные методики проведения интервью по компетенциям в отечественной практике: STAR и PARLA.

STAR (Situation — Target — Action — Result) подразумевает такую логику вопросов о:

- конкретной ситуации из прошлого опыта кандидата (S);
- стоявшей перед кандидатом цели/задаче (T);
- предпринятых им действиях для достижения цели (A);
- достигнутом результате (R).

PARLA (Problem — Action — Result — Learned — Applied) предполагает следующий порядок вопросов о:

- конкретной проблемной ситуации из прошлого опыта кандидата (P);
- предпринятых им действиях для решения проблемы (A);
- достигнутом результате и трудностях, с которыми он столкнулся (R);
- том, чему научился на примере данной ситуации (L);
- том, какие сделал выводы и как применял полученный опыт (A) [8].

Методика CASE–интервью, или ситуационного интервью, по сути, представляет собой вымышленную рабочую ситуацию, где присутствует определенная проблема, которую необходимо решить соискателю, проявив свои личностные, деловые и профессиональные качества. Как и в случае с интервью по компетенциям, рекрутеру необходима тщательная подготовка: нужно составить профиль компетенций будущего сотрудника и определить критерии их оценки. Также нужно понимать, что при решении такого кейса оценивается не только правильность или неправильность ответов, но и важные для вакансии и организации в целом личностные качества, знания, профессиональные навыки, которые проявил соискатель. Готовые кейсы есть на сайте [20].

Кейсы могут быть направлены на проверку:

- конкретных навыков (любые);
- ценностей и взглядов;
- моделей поведения и индивидуально-личностных качеств [41].

Тесты способностей помогают определить, насколько хорошо и быстро соискатель может анализировать числовую, вербальную и техническую информацию. Этот метод хорош тем, что им можно за достаточно короткий срок протестировать большое количество соискателей и получить количественные результаты. Тесты можно проходить из дома онлайн, что очень удобно в современных условиях. Данные тесты можно использовать по отдельности, но крупные компании с помощью внешних подрядчиков, обычно, создают своё тестирование, исходя из потребностей организации, в котором

взяты задания (вопросы) из разных тестов. Вот некоторые тестирования, которые находятся в открытом доступе [36]:

- 16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла – проводится для определения уровня общительности, личностной зрелости, эмоционального контроля, склонность к оперированию абстрактными понятиями и ряда других характеристик, способных повлиять на профессиональную успешность обследуемых;

- тест КОТ (Краткий ориентировочный, отборочный тест, авторы В.Н. Бузин, Э.Ф. Вандерлик) – предназначен для диагностики общего уровня интеллектуальных способностей;

- методика исследования социального интеллекта Дж. Гилфорда и М. Салливена – проводится для определения способности правильно понимать поведение людей;

- типологический опросник Майерс-Бриггс (МВТИ) – необходим для определения базисных предпочтений человека, свойственных ему на протяжении всей жизни.

Профессиональные тесты необходимы при качественном отборе персонала. Они определяют уровень теоретических знаний и навыков соискателя о профессиональной деятельности. Данные тесты разрабатываются для каждой должности либо непосредственным руководителем подразделения, либо внешними экспертами (например, консалтинговыми компаниями или профильными специалистами из других организаций) [25].

Ассесмент-центр по праву считают самым эффективным способом отбора новых сотрудников, т.к. сочетает в себе практически все вышперечисленные методы отбора персонала. По своей сути ассесмент-центр – это набор бизнес-кейсов, применяемых в совокупности с другими методами отбора персонала, для оценки компетенций важных, как для конкретной должности, так и для организации в целом [40].

Интересно то, что ассесмент-центр проводят группами от шести до десяти человек, а оценивают кандидатов сразу несколько специалистов, что позволяет достичь следующих положительных аспектов [38]:

- оценка кандидата становится более объективной, т.к. его оценивают сразу несколько специалистов;
- у соискателя становится меньше возможностей жульничать, потому что всегда находится под наблюдением;
- из-за групповой формы, можно существенно сэкономить время на отбор персонала;
- упрощается механизм оценки кандидатов, поскольку она проводится по заранее разработанным критериям;
- за короткое время можно получить большое количество ценных качественных данных о соискателе и, таким образом, спрогнозировать его дальнейшее поведение в случае принятия в организацию.

К минусам данного метода можно отнести:

- данный метод подходит для оценки кандидатов топ-уровня или среднего звена;
- чтобы организовать ассесмент-центр необходимо привлечение значительных ресурсов компании (материальных и временных);
- рекрутеру необходимо хорошо разбираться в предметной области вакансии, а также нужен опыт в педагогике или психологии для разработки качественных кейсов, заданий, тестов, оценочных листов и проч.;
- эффективность ассесмента напрямую зависит от профессионализма специалистов, которые проводят оценку кандидатов, и организаторов самого ассесмент-центра;
- для проведения ассесмент-центра необходима тщательная (возможно долгая) подготовка [7].

О понятии адаптации персонала было сказано во введении данной работы. После такого скрупулезного отбора последующий процесс адаптации

является обязательным [1]. По статистике 80% новых сотрудников уходят из компании или тайно подыскивают себе новое место работы уже после первой недели работы. Поэтому очень важно помочь адаптироваться сотруднику к новым условиям труда как можно быстрее, иначе использование ресурсов компании, затраченных на поиск кандидата, скорее окажется неэффективным. Типы адаптации новых сотрудников представлены в таблице 2 [29].

Таблица 2 – Типология адаптации персонала

№	Критерии типологии	Типы адаптации персонала
1	Компоненты системы адаптации персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Профессиональная (производственная); – Психофизиологическая; – Организационная; – Социально-психологическая; – Экономическая; – Внеорганизационная;
2	Наличие опыта профессиональной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – Первичная; – Вторичная;
3	Сферы адаптации	<ul style="list-style-type: none"> – Адаптация к новой организации; – Адаптация к новой должности;
4	Субъекты адаптации	<ul style="list-style-type: none"> – Адаптация работника; – Адаптация работы к человеку;

В рамках данной магистерской диссертации рассматривается профессиональная, вторичная адаптация сотрудника к новой организации. В профессиональной адаптации выделяют три этапа [29], которые присутствуют в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы профессиональной адаптации

№	Этап	Показатели прохождения
1	Вводно-ознакомительный	Знакомство с ценностями, нормами и правилами профессионального сообщества, особенностями его функционирования
2	Действенно-ориентировочный	Признание основных элементов системы ценностей и норм профессионального сообщества

Окончание таблицы 3

3	Функционально-ассимиляционный	Принятие системы ценностей и норм профессионального сообщества, свободное и активное участие в его функционировании
---	-------------------------------	---

Таким образом, в рамках первичной профессиональной адаптации наиболее важно, чтобы новый сотрудник четко понимал:

- свои должностные обязанности;
- какой результат его работы ждет от него работодатель;
- ясное представление об организации;
- какая в компании корпоративная культура;
- с кем из коллег по каким вопросам нужно взаимодействовать.

Подводя итог к первой главе, можно сказать, что, к сожалению, ни один методов отбора персонала не является самодостаточным, т.е. невозможно подобрать нужного сотрудника, используя только один из методов. Прежде, чем выбирать методы отбора, рекрутеру необходимо составить подробный портрет будущего сотрудника, понять, почему появилась потребность у организации в данном специалисте (если такового не было), какими личностными качествами и профессиональными компетенциями должен обладать будущий сотрудник и каким образом их можно оценить и измерить. И только после этого подготовительного этапа можно выбирать подходящие методы отбора кандидатов. Если рекрутер не проделает эту работу, то поиск нужного специалиста скорее всего будет неэффективным. И, обязательно, завершать весь этот механизм по отбору персонала, должен процесс адаптации. Иначе, организация рискует потерять нужного специалиста, сразу после приема его на работу.

Выводы по первому разделу

В рамках итогов решения первой и второй задачи настоящей диссертации можно указать следующие основные выводы.

Теоретическими и нормативными основаниями деятельности кадровой службы по отбору и адаптации новых сотрудников являются труды С. Н. Казначеевой «Проблемы адаптации персонала», И. Ф. Ежуковой «Трудовая адаптация сотрудников», Н. И. Архиповой «Управление персоналом организации», О. А. Макаровой «Корпоративное право», а также работы И. Д. Кузьмина «Особенности адаптации сотрудников», К. А. Алексеевой «Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда» и такие документы, как Гражданский кодекс РФ и Трудовой кодекс РФ.

К ключевым задачам деятельности кадровой службы в контексте методологии образовательного менеджмента относятся:

- привлечение в организацию высококвалифицированных кадров;
- обеспечение непрерывного развития персонала;
- социальная и правовая поддержка сотрудников.

В качестве современных методик по отбору и адаптации новых сотрудников можно указать: анализ документов, анкетирование, проверка рекомендаций, традиционное интервью, интервью по компетенциям, CASE-интервью (ситуационное интервью), тесты способностей, профессиональные тесты, ассессмент-центр.

При этом наиболее эффективными из них являются анализ документов, проверка рекомендаций и ассессмент-центр, который в свою очередь содержит эффективные методы отбора для каждого конкретного случая.

2 Разработка мер и средств совершенствования деятельности кадровой службы по отбору и адаптации новых сотрудников

2.1 Меры и средства совершенствования реализации процедур отбора новых сотрудников

В пункте 1.1. настоящей диссертации на рисунке 1 был представлен примерный процесс отбора кандидатов в крупных и средних (с точки зрения численности работников) организациях. Однако, как уже было сказано выше, в малых и средних компаниях этот процесс сокращается в лучшем случае до пяти этапов. При этом зачастую указанные этапы бывают размыты, т.е. нельзя однозначно определить, когда закончился один этап и начался следующий после него. В данной работе был проведен анализ различных этапов процесса отбора кандидатов, в ходе которого были выявлены моменты, требующие оптимизации. После чего был синтезирован обновленный процесс отбора кандидатов с оптимизированными по времени и объективности оценки этапами. Такой процесс совместно с приведенными ниже рекомендациями по отбору персонала представляет ценность для малых и средних организаций и может быть внедрен в их работу практически без изменений. Данный процесс представлен на рисунке 2.

Оптимизация синтезированного процесса производится по времени и степени соответствия кандидата предъявляемым к нему требованиям. Время должно стремиться к минимуму, степень соответствия кандидата требованиям - к максимуму, т.е. рекрутер за минимально возможный срок должен иметь возможность найти максимально подходящего на вакантную должность кандидата [19]. Определение соответствия кандидата требованиям невозможно без их формализации и унификации. Это обстоятельство учтено в подпроцессах «получение заказа» и «составление портрета» первого подготовительного этапа. Благодаря чему весь процесс отбора персонала может быть автоматизирован.



Рисунок 2 – Процесс отбора персонала

Ниже приведено более подробное рассмотрение синтезированного процесса отбора персонала и его этапов с описанием из подпроцессов.

Первый (подготовительный) этап состоит из нескольких подпроцессов:

- получение заказа;
- составление портрета.

Данные подпроцессы тесно связаны между собой и, по сути, приводят к единому результату – это качественно составленный портрет будущего кандидата на вакантную должность. Далее приведен более детальный разбор каждого из подпроцессов, а также определены способы их унификации и формализации.

Процедура отбора будущих сотрудников в организацию должна начинаться не с выбора методов отбора, а с определения потребности в том или

инном специалисте у руководителя подразделения или компании, т.е. рекрутер получает «заказ» на специалиста [16]. После этого менеджером по персоналу вместе с заказчиком описываются характеристики вакансии согласно набору критериев, приведенных в таблице 4, чтобы выяснить условия сотрудничества будущего сотрудника и работодателя. Кроме того, заполнение данной таблицы позволяет определить истинную цель закрытия вакансии. При этом она подойдет для найма практически любого специалиста, поскольку является унифицированной. Данное обстоятельство позволяет экономить время при подборе персонала на различные позиции, осуществляя описание вакансии по единому шаблону, за счёт чего осуществляется его оптимизация по времени.

Таблица 4 – Общая информация о вакансии

№	Вопрос	Ответ	Комментарии
1	Кто является заказчиком?		
2	В какой срок нужно найти данного специалиста?		
3	Почему появилась потребность в данном специалисте?		
4	Количество специалистов		
5	Условия работы		
6	Кто непосредственный руководитель?		
7	Какие должностные обязанности?		
8	Есть ли компании-доноры?		
9	Общие пожелания заказчика		

После заполнения приведенной выше таблицы, рекрутером составляется портрет кандидата и определяется наиболее значимые критерии для оценки его профессиональных и личностных качеств: какие из приведённых требований наиболее критичны для успеха будущего сотрудника в компании, и с помощью каких методов отбора их можно наиболее эффективно оценить [14].

Далее менеджером по персоналу производится составление портрета «идеального кандидата» [22]. Данный подпроцесс является самым важным в

первом этапе отбора. Во время составления списка требований к будущему сотруднику должны обязательно быть соблюдены следующие принципы:

1. Составление списка требований производится только совместно руководителем отдела персонала или наиболее подготовленным HR-менеджером и заказчиком данной вакансии с целью определения полного описания профессиональных и личностных качеств будущего сотрудника, а также для составления списка формальных требований к нему.

2. Каждое предъявляемое к кандидату требование должно соотноситься с некоторым аспектом его будущей деятельности и особенностями работы в коллективе, куда он должен прийти.

3. Требования должны предъявляться по трём категориям:

- а. Формальные требования;
- б. Требования к профессиональной подготовке;
- в. Требования к личностным качествам.

4. Каждому приведённому требованию должен ставиться в соответствие один или несколько критериев, который(ые) бы определяли, соответствует кандидат требованию, или нет.

5. Для каждого из критериев для оценки требований должно быть однозначно определено одно или несколько значений, которые определяют соответствие кандидата данному критерию.

6. Требования из составленного списка должны быть разделены на обязательные и желательные.

7. Не стоит предъявлять к желаемому новому сотруднику требований больше, чем это необходимо.

Составление портрета «идеального кандидата» даёт возможность формализовать предъявляемые к соискателю требования, что позволяет подобрать более эффективные средства и методы их оценки.

На базе приведенных выше требований заказчиком вакансии и представителем отдела персонала должен быть разработан список требований к кандидату на вакантную должность, а также выявлены критерии, признаки и их

значения для определения соответствия кандидата предъявляемым требованиям. Этот подпроцесс очень важен, поскольку именно от качества его выполнения будет зависеть эффективность проведения всех последующих этапов, так как именно по заданным на первом этапе критериям и их значениям будет производиться отбор кандидатов.

Таблица 5 – Портрет «идеального кандидата»

№	Требование	Обязательные/ Желательные	Признак	Критерий оценки
Формальные требования				
1				
2				
3				
Профессиональные требования				
1				
2				
3				
Личностные требования				
1				
2				
3				

Важно отметить, что формальные требования для составления портрета кандидата зачастую целесообразнее всего брать из должностной инструкции той вакансии, на которую он подбирается. Если же это невозможно сделать в силу особенностей закрываемой вакансии, то для их определения необходимо обратиться к непосредственному руководителю будущего сотрудника, или определить, базируясь на законодательной базе той области экономики, где ему предстоит трудиться.

При этом профессиональные требования необходимо разбить на 2 группы: базовые (те, без которых понимание выполняемой работы невозможно) и специфические (относящиеся именно к специфике выполняемой работы на замещаемой должности).

Если поиск сотрудника происходит на широко распространённую специальность, то обязательными требованиями в этом разделе можно сделать все базовые и большинство специфических. К таким вакансиям относятся, например, менеджеры по продажам. Если же специалистов на такую вакансию, которую необходимо закрыть, в области поиска не так много, то необходимо либо расширить эту область поиска, либо к обязательным требованиям отнести лишь базовые или только часть из них - остальному можно будет научить нового сотрудника (если у организации есть такая возможность).

Личностные требования. Это наиболее сложный, и, при этом, не менее важный по сравнению с предыдущими список требований. Для его составления необходимо определить желаемый тип мотивации соискателя на вакантную должность. Тип мотивации сотрудника может быть определен на собеседовании или при помощи тестирования.

Для формирования систематизированного списка личностных требований, служащих для формирования портрета «идеального кандидата», необходимо учитывать следующие группы характеристик, которые опираются на эмпирически зафиксированные закономерности в работах [28]. Эти группы определяют возможные типы мотивации сотрудников.

Определение типа мотивации будущего сотрудника является одной из мер которую необходимо предпринять в процессе отбора кандидатов, поскольку, как известно [28], нельзя выбирать один вид мотивации для всех сотрудников. Одни готовы работать больше, чтобы получить премию, а для других главное — отдых по расписанию. Ниже приведены основные классы, на которые могут быть условно разделены сотрудники по типу мотивации.

Тип 1. «Бюджетник». Людям этого типа важно работать четко по графику и не задерживаться после работы. Как правило, это «глубоко» семейные люди,

которые ценят удобство: ищут офис рядом с домом, выбирают неброскую одежду и удобную машину. Для «бюджетников» важно, чтобы на работе была стабильность, социальный пакет или дополнительное медицинское страхование. Размер заработной платы для них имеет второстепенное значение. Они не любят менять место работы, поэтому могут работать в одном месте по многу лет и предрасположены к монотонному труду. Мотивировать таких сотрудников можно свободным временем (дополнительным выходным или уходом на час раньше с работы). На работе таким людям нужны четкие инструкции и лучше не доверять им принимать собственные решения.

Тип 2. «Денежник». Из названия данного типа понятно, что для этих людей главное в работе – это их вознаграждение за труд. За определенную сумму «денежники» готовы перерабатывать и отправляться в дальние командировки. Но с этими людьми стоит вести себя осторожно, так как они могут легко менять место работы, если компания-конкурент предложит сумму даже не намного больше. На внешний вид «денежники» выделяются своим дорогим, но не броским видом. На собеседованиях больше всего интересуются оплатой труда, бонусами, премиями. Лучше всего типу «денежник» подходит профессия менеджера по продажам, потому что зачастую заработок менеджеров напрямую зависит от произведенных продаж.

Тип 3. «Статусник». Для «статусников» очень важно одобрение, похвала руководства. Их нужно обязательно прилюдно хвалить, поощрять – это и будет лучшей мотивацией для них. Также для этого эффективны: грамоты, доски почета или более высокая (статусная) должность с личным кабинетом. На собеседовании «статусники» ведут себя как успешные и самодостаточные люди (хотя зачастую это не так), используют в своей речи много цитат, при этом оперируют абстрактными понятиями, не вдаваясь в конкретику, как правило, имеют много дипломов, сертификатов и т.д.

Тип 4. «Результатник». Для таких людей главная мотивация — результат. Чтобы такой сотрудник не терял интерес, работодателю всегда нужно находить и вовремя ставить интересные задачи, иначе эти ценные кадры уйдут к

конкурентам. На собеседовании «результатник» в подробностях рассказывает о своих прошлых проектах, о том, как ему удалось их реализовать, и как приходилось справляться с задачами. Как правило, эти люди очень педантичны, речь структурирована в ней много конкретики и цифр. Их мотивируют большие сложные проекты, свобода принятия решений, награды и регалии.

Тип 5. «Романтик». Люди-романтики отлично могут генерировать новые идеи, проекты, но, к сожалению, не всегда могут с ними справляться. Им свойственно не доводить дело до конца. Поэтому ни в коем случае «романтиков» нельзя критиковать, а нужно наоборот поддерживать – это их мотивирует. Также их мотивирует новизна и динамика в работе, если им нравится то, чем они занимаются, показывают хороший результат. Речь эмоциональная и быстрая, могут перескакивать с темы на тему. Нельзя ограничивать свободу и критиковать их идеи – это их демотивирует.

Ориентируясь на эти принципы мотивации необходимо определить, какой сотрудник, относящийся к какому из перечисленных выше классов, будет наиболее эффективен на вакантной должности. Если, например, необходимо закрыть вакансию менеджера по продажам, то лучше брать «Денежника» или «Результатника». Если же необходимо обеспечить компанию сотрудником для выполнения рутинной монотонной работы, например, как у аккаунт-менеджера, то в данном случае лучше подойдет «Бюджетник» или «романтик».

Выбор сотрудника с тем или иным типом мотивации для замещения той или иной должности должен основываться на должностной инструкции, специфике выполняемой работы и традиций коллектива, в который он должен прийти [13]. Значение составления списка требований к личностным качествам сотрудника иногда бывает незаслуженно принижено, однако эти требования являются не менее, а иногда и более важными, чем профессиональные требования, поскольку именно от этих качеств сотрудника зависит, сможет ли он адаптироваться на новом месте работы и стать эффективным сотрудником организации.

Второй этап состоит из трех подпроцессов:

- поиск кандидатов;
- анализ резюме;
- телефонное интервью.

Задача второго этапа (поиска кандидатов) – сначала максимально расширить воронку найма, т.е. найти как можно больше подходящих кандидатов на ту или иную должность, а потом сузить ее, т.е. отсеять лишних. В процессе поиска кандидатов рекрутеру необходимо как можно больше расширить воронку для максимального охвата целевой аудитории. Насколько рекрутеру удастся расширить поиск, зависит от возможностей компании (бюджета на рекламу вакансии), а также от его профессионализма.

На основании портрета кандидата рекрутеру необходимо определить наиболее эффективные источники поиска нового сотрудника, исходя из своего опыта и, возможно, рекомендаций коллег. Наиболее популярные варианты размещения вакансий в России для линейного персонала – это работные сайты, такие как: zarpplata.ru, hh.ru, superjob.ru и другие. Для найма рабочих специалистов лучше использовать группы в мессенджерах, бегущие строки на ТВ, объявления в газетах, сотрудничество со службой занятости. Для поиска высококвалифицированных специалистов наибольшую эффективность показывают объявления в профессиональных интернет-сообществах, например, в соцсетях linkedin.com, facebook.com. А для поиска уникальных специалистов существует отдельный способ поиска – **headhunting** – переманивание редких специалистов из компании-донора.

Второй подпроцесс, анализ резюме, решает задачу сужения воронки найма, поскольку его выполнение позволяет отсеять кандидатов, не подходящих по формальным требованиям. Благодаря составлению портрета «идеального кандидата» на первом этапе отбора, этот процесс может быть унифицирован (и даже автоматизирован), что в свою очередь позволяет сократить затрачиваемые организацией ресурсы на закрытие вакансии.

К формальным требованиям относятся требования, обычно описываемые в резюме, такие, как, например, уровень и направление образования, наличие

водительского удостоверения, возраст, пол, знание иностранных языков на определённом уровне и другие.

Не стоит задавать слишком много формальных требований, поскольку иногда в таком случае из рассмотрения могут быть исключены достойные кандидаты, которые подошли бы по профессиональным и личностным качествам. Однако не стоит и недооценивать важность полноты определения формальных требований, поскольку, если их будет слишком мало, или они будут слишком мягкие, при обработке резюме, не важно, будет ли это входящий поток, или рекрутер будет сам искать кандидатов, входная воронка будет слишком широкой, что приведёт к излишним затратам времени на обработку заранее неподходящих для текущей вакансии кандидатов. Поэтому при составлении списка формальных требований необходимо соблюсти золотую середину.

Если список формальных требований все-таки получился слишком большим, необходимо его пересмотреть и сделать некоторые требования желательными, а некоторые вовсе убрать. Если же он получился коротким, то рекрутеру следует спросить себя на какие моменты он обращал бы внимание во время проведения очного собеседования или телефонного интервью при подборе кандидата на эту должность, скорее всего, таким образом можно будет определить ещё несколько формальных требований.

Кроме того, для определения формальных требований целесообразно использовать должностную инструкцию той позиции, на которую нанимается сотрудник.

Отдельно стоит отметить, что в процессе отбора резюме необходимо оценивать не только соискателя, то есть соотносить его с портретом «идеального кандидата», но и само резюме, поскольку от качества его составления зависит информативность данного документа, которая напрямую влияет на возможность быстрой и однозначной оценки кандидата по формальным требованиям.

Для унификации данного подпроцесса автором работы была разработана таблица (таблица 6), подходящая для закрытия различных вакансий. Баллы выставляются, исходя из соответствия:

1. 0 б – полностью соответствует столбцу «не желаемое».
2. 1 б – частично соответствует столбцу «желаемое».
3. 2 б – полностью соответствует столбцу «желаемое».

Таблица 6 – Форма оценки резюме

№	Показатель	Желаемое	Не желаемое	Балл	Комментарий

Стоит отметить, что благодаря оцениванию резюме по приведённой выше таблице этот процесс и является формализованным и унифицированным, и по этой же причине он может быть автоматизирован. При её использовании для подбора сотрудника на каждую конкретную вакансию определяется свой проходной балл, а также механизм соотнесения полученных из резюме данных с портретом идеального кандидата.

Завершает этап поиска кандидатов телефонное интервью. Оно необходимо для получения ответов на возникшие после изучения документации (резюме) вопросы и приглашения прошедших кандидатов на следующий этап отбора – ассесмент-центр.

Третий этап – это проведение ассесмент-центра. Данный этап состоит из четырех универсальных методов отбора:

- анкетирование;
- тестирование;
- интервью по компетенциям;
- case-интервью.

Ассесмент-центр необходимо начинать с общего приветствия кандидатов, рассказать немного о компании, о людях (оценщиках со стороны компании), а также о том, как будет проходить этап отбора, примерный

тайминг дня. Количество приглашенных на ассессмент зависит от возможностей компании. Крупные компании для этих целей снимают огромные помещения и приглашают по 100 человек за раз. Малым компаниям рекомендуется ограничиться 6-10 кандидатами.

Первое, что предлагается сделать кандидатам – это заполнить небольшую анкету. Она необходима, чтобы собрать дополнительную важную информацию для компании, которую кандидат не указал в резюме или намеренно скрыл. Лучше всего, если рекрутер самостоятельно составит такую анкету, но можно и воспользоваться готовыми вариантами (их много в открытом доступе в сети Интернет) или услугами консалтинговых компаний, например платформа www.anketolog.ru. Не стоит перегружать анкету вопросами, особенно если эта информация присутствует в резюме. Время, затрачиваемое на заполнение анкеты не должно превышать 20 минут, а по объёму она не должна быть больше, чем на одну страницу листа А4. Пример анкеты приведён в следующем пункте данной работы.

Следующим этапом отбора является тестирование, с помощью которого выявляются профессиональные компетенции кандидатов. Для большей эффективности его проведения тестирование должно быть разработано специально под каждую конкретную позицию в организации профессиональными педагогами и психологами, а также экспертами в предметной области вакансии.

Проводимое тестирование должно быть разбито на три части:

- тестирование общих интеллектуальных способностей;
- тестирование личностных качеств;
- тестирование профессиональных способностей.

Не каждая компания готова тратить время своих сотрудников и значительные ресурсы на их обучение, чтобы те могли составлять качественные тестирования для каждой закрываемой вакансии индивидуально. Поэтому автором данной работы рекомендуется использовать, как платные, так и бесплатные онлайн-платформы для прохождения различного рода тестов.

Многие из них предоставляют сервисы для работодателей, с помощью которых можно отслеживать статистику, смотреть результаты и интегрировать их во внутреннюю систему предприятия. Например, на сайте [27] представлен большой выбор психологических тестов, пройти которые может бесплатно любой желающий. Помимо этого, в сети Интернет доступно и множество тестов, определяющих уровень профессиональных компетенций тестируемого в той или иной предметной области. Так на сайте [32] собрана широкая коллекция тестирований для проверки знаний в области информационных технологий и программирования. Подобные ресурсы с тестами можно найти и для других должностей и специальностей. Разумеется, тестирование может быть разработано и самостоятельно, следуя [9].

Проведение тестирований позволяет за относительно короткий срок получить объективную оценку профессиональных, личностных и интеллектуальных способностей нескольких кандидатов, что позволяет произвести быстрый отбор наиболее успешных из них, установив проходной балл для каждого из тестирований. Кроме этого процесс отбора кандидатов, т.е. проверка их результатов тестирований, может быть автоматизирован, что в ещё большей степени позволит оптимизировать по времени работу рекрутера.

Для проведения интервью по компетенциям необходимо заблаговременно подготовить список вопросов с желательными и нежелательными ответами на них. Для этой цели могут быть использованы методики STAR и PARLA, описанные в пункте 1 главы 1. Составлением данного списка вопросов должен заниматься руководитель HR-службы или наиболее подготовленный менеджер по персоналу совместно с заказчиком вакансии. При составлении данного списка вопросов важно выявить не просто набор компетенций, которыми обладает соискатель, а набор компетенций, присущих «идеальному» кандидату, портрет которого был составлен ранее.

Проведение интервью по компетенциям повышает объективность оценки реальных профессиональных способностей кандидата, поскольку все соискатели оцениваются по единым критериям и отвечают на одни и те же

вопросы. Кроме того, во время такого интервью снижается риск возникновения субъективных суждений о кандидате у интервьюера.

CASE-интервью – это завершающий этап всего отбора, поэтому с его помощью необходимо доопределить лишь оставшиеся после предыдущих этапов качества соискателя. Для разработки кейсов (ситуаций), а также критериев и методов их оценки желательно привлечь непосредственного руководителя будущего сотрудника, чтобы он на основе своего опыта предложил несколько случаев и описал желательное и нежелательное поведение соискателя в них. Если таковая возможность отсутствует, то можно воспользоваться услугами внешних подрядчиков по проведению оценки персонала. Также возможен вариант использования готовых шаблонов ситуаций для конкретных вакансий, которые представлены в сети Интернет. Однако, стоит помнить, что данные шаблоны не являются гибкими, и зачастую требуют доработки или переработки. Также рекрутер должен понимать для оценки каких качеств использует конкретный шаблон.

CASE-интервью также служит для повышения объективности оценки кандидата путём соотнесения профессиональных и личностных качеств соискателя, которые проявляются в ситуациях максимально приближенным к реальной работе организации, с портретом «идеального кандидата». То есть с помощью этого средства отбора производится повышение качества отбираемых кандидатов.

Завершающий этап состоит из четырех подпроцессов:

- проверка рекомендаций;
- презентация кандидата;
- финальное интервью с заказчиком;
- предложение о работе.

Как уже было сказано выше, проверка рекомендаций – это один из методов отбора кандидатов, автор данной работы предлагает использовать его в самом конце, перед презентацией соискателя будущему начальнику потому, что в этом случае, рекрутер будет общаться с прошлыми работодателями только

успешных кандидатов, не тратя время на кандидатов, не удовлетворяющих требованиям организации. Проверка рекомендаций производится для повышения качества отбираемых кандидатов путём сравнения сложившегося мнения о соискателе с мнениями о нём его бывших работодателей, то есть, таким образом, проверяется релевантность оценки кандидата рекрутером [12].

Если рекомендации от предыдущего работодателя являются положительными, то рекрутер презентует кандидата заказчику. Заказчик определяет для себя наиболее успешного кандидата по описанию рекрутера и приглашает на финальное интервью, где происходит главным образом знакомство с будущим сотрудником. Стоит отметить, что в случае присутствия заказчика на ассесмент-центре в качестве эксперта, подпроцессы 2 и 3 данного этапа могут быть пропущены. То есть, в таком случае, после проведения ассесмент-центра на обсуждении выявляется самый успешный кандидат, и если он устраивает заказчика, то рекрутер проверяет его рекомендации и делает предложение о работе в случае наличия положительных отзывов от бывших работодателей.

Предложение о работе за рубежом называют: «job offer». Лучше, если это будет официальный документ, в котором указаны условия труда, заработная плата, социальный пакет и другая информация. Но в российской практике, в основном – это обычный звонок рекрутера наиболее успешному кандидату, в котором в устной форме работодатель приглашает на работу в свою компанию, и в устной форме производится договорённость о дальнейших действиях. Использование шаблона отдельного документа «job offer» позволяет сократить время рекрутера, затрачиваемое на звонки успешным кандидатам, или вовсе его освободить от этой работы. То есть использование единой формы предложения о работе позволяет оптимизировать процесс найма по времени.

Нужно сказать, что кандидатам, которые не прошли какой-то из этапов отбора, также необходимо давать обратную связь. На это уходит достаточно много времени рекрутера, но это считается хорошим тоном для компании. Таким образом формируется кадровый резерв организации, возможно сегодня

конкретный кандидат не подходит, так как у него недостаточно профессиональных знаний, но, при этом через год или несколько лет он может стать хорошим специалистом и будет полезен компании. Так рекрутер сможет сохранить с потенциальным кандидатом хорошие отношения.

Этап адаптации состоит из следующих подпроцессов:

- определение направлений развития;
- развитие (улучшение компетенций) по определённым ранее направлениям;
- оценка эффективности развития кандидата.

Этап адаптации необходим для более быстрого и эффективного вхождения в коллектив нового сотрудника и включения его в работу. Поскольку, чем раньше человек начнет самостоятельно и корректно выполнять свои должностные обязанности, тем быстрее он начнет приносить прибыль своему работодателю. Кроме того, быстрая адаптация снижает риск ухода сотрудника из организации после непродолжительного трудового периода. Следовательно, ресурсы, затраченные компанией на его подбор, не имеют возможности окупиться. Данные обстоятельства обуславливают всю важность процесса адаптации.

Зачастую процесс адаптации в малых и средних организациях отсутствует или плохо формализован и организован. В более крупных компаниях в рамках адаптации новых сотрудников, как правило, проводятся следующие мероприятия:

- 1) Составляется план адаптации.
- 2) Назначается наставник.
- 3) Проводятся тренинги.
- 4) Отслеживается выполнение плана адаптации.
- 5) Применяются другие методы адаптации (например, использование корпоративных порталов, набор новичка).

В контексте данной работы наибольший интерес из перечисленных выше мероприятий представляют составление плана адаптации и отслеживание его выполнения новым сотрудником.

Подпроцесс определения направлений развития проходят только успешные кандидаты получившие приглашение на работу. Если во время отбора у кандидата рекрутером были выявлены определенные дефициты, или у кандидата отсутствуют некоторые из желательных требований, при условии, что соискатель полностью устраивает работодателя по обязательным требованиям, рекрутер в плане адаптации нового сотрудника указывает эти дефициты, а также способы их устранения, доступные организации.

Приведенные в плане адаптации дефициты, а также способы их устранения доводятся до нового сотрудника и его наставника во время личной встречи. Непосредственный руководитель может при этом внести изменения или дополнения в план адаптации в части способов устранения дефицитов.

Благодаря использованию рекомендаций, основанных на компетенциях, которых недостает сотруднику для соответствия портреты идеального кандидата, процесс адаптации становится более индивидуализированным, что позволяет наиболее эффективно использовать потенциал нового сотрудника.

Во время развития компетенций нового сотрудника в период его адаптации рекрутеру необходимо постоянно отслеживать его достижения, а также своевременность выполнения элементов плана адаптации [37]. Однако, при этом наставник в большей мере является ответственным за успехи и неудачи нового сотрудника. Поэтому в качестве наставника необходимо назначать наиболее опытных специалистов или руководителей подразделений, куда пришел новый сотрудник. В некоторых случаях в период развития компетенций происходит еще и обучение сотрудника. Контроль со стороны рекрутера во время процесса адаптации необходим для оперативного купирования возможных конфликтных ситуаций и снижения рисков потери сотрудника. Кроме того, такой контроль эффективен и в обратном случае, когда новый сотрудник практически сразу проявил себя как неподходящий кандидат

на занимаемую им должность. В этом случае план адаптации может быть пересмотрен либо вовсе удален, если с сотрудником удалось договориться об его добровольном уходе из организации.

Завершающим подпроцессом этапа адаптации является оценка развития кандидата [11]. Рекрутер совместно с наставником определяют наличие профессиональных и личностных изменений нового сотрудника, произошедших в период адаптации. Если данная динамика является положительной, то есть за это время кандидату удалось успешно устранить все или часть (большую) своих дефицитов и в полной мере освоить специфику выполняемой им работы, то оценка развития кандидата может считаться положительной. Такого кандидата необходимо удерживать в организации. В противном случае с кандидатом, который не смог показать положительную динамику необходимо расстаться в хороших отношениях.

Кроме того критериями успешной адаптации являются то, что:

- работник справляется со всеми обязанностями и задачами;
- ориентируется в организационной структуре компании, знает своих коллег и руководителей по именам, установил хорошие отношения с коллективом;
- доказал свою способность решать нестандартные задачи и брать на себя ответственность за результаты своей деятельности;
- правильно использует офисную технику, понимает принципы ее работы;
- знает, какая система поощрений и наказаний принята в фирме;
- следует корпоративным нормам поведения и этикету общения;
- присоединился к неформальной группе (объединение по интересам, дружескую компанию, группу единомышленников) [6].

Процесс оценки развития нового сотрудника, как и процесс определения направлений этого развития становится более индивидуализированным благодаря использованию портрета «идеального кандидата».

2.2 Рекомендации по совершенствованию процесса адаптации новых сотрудников

Приведенные в этом разделе практические рекомендации были разработаны для отбора и профессиональной адаптации менеджеров по продажам в ООО «МеталлТрейд».

ООО «МеталлТрейд» с 2008 года занимается комплексным снабжением строительными материалами физических и юридических лиц на территории Красноярского края и относится к сегменту малого бизнеса. На сегодняшний день штат сотрудников составляет 30 человек, имеется 2 офиса в разных частях города Красноярска. Структура данной организации представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура ООО «МеталлТрейд»

В отделе кадров данной компании работают два сотрудника: начальник отдела кадров (ведет всю кадровую документацию, воинский учет, разрабатывает должностные инструкции, внутреннюю кадровую документацию, а также занимается поиском, отбором и адаптацией персонала), менеджер по персоналу занимается тем, что выполняет поручения непосредственного руководителя, заполняет таблицы, помогает новым сотрудникам в адаптации. Начальник отдела кадров подчиняется непосредственно директору организации.

В данной компании ранее занимался поиском сотрудников директор организации, кадровых работников не было, он же самостоятельно вел кадровый и воинский учет. Поэтому процессу отбора новых сотрудников не

уделялось должное внимание. Об адаптации сотрудников руководство организации при этом не задумывалось.

Процесс подбора персонала производился следующим образом: после того, как директор понимал, что нужен новый сотрудник, он размещал объявление о поиске на работном сайте (hh.ru и зарплата.ру). С откликнувшимися кандидатами проводилось телефонное интервью, по результатам которого он приглашал их на собеседование. Это собеседование, как правило, являлось традиционным, т.е. не было четко структурировано. Главной целью этого интервью, по мнению директора, являлось получение как можно большего объема информации о сотруднике и его предыдущем опыте работы в неформальной беседе. После проведения серии таких собеседований директор единолично принимал решение о возможности приема кандидата на работу по принципу понравился-не понравился.

Когда выбранный сотрудник выходил на работу, его представляли коллективу. Затем новый сотрудник передавался непосредственному руководителю для обучения. Время на такое обучение непосредственным руководителем нового сотрудника, как правило, выделялось по остаточному принципу. В случае приема нового менеджера по продажам его обучением занимался руководитель отдела продаж. Обучение проходило следующим образом: новый менеджер читал представленную информацию о продуктах, реализуемых компанией и, если в ходе изучения этих материалов у него возникали вопросы, и он не был слишком стеснительным, то обращался с ними к наставнику. Такое обучение занимало около 2 месяцев, если новый сотрудник не уходил из компании раньше по собственной инициативе, что происходило довольно часто (примерно в 74% случаев). Данное обстоятельство в значительной степени демотивировало руководителей подразделений, куда приходили новые сотрудники, заниматься качественно их обучением, что еще больше усугубляло ситуацию.

Данная система отбора персонала имеет массу недостатков. Во-первых, зачастую руководитель организации сам не до конца понимает, какого

сотрудника ищет, и какими компетенциями должен обладать будущий работник, чтобы быть эффективным для компании. Во-вторых, оценка кандидатов носит сугубо субъективный характер. В-третьих, при ее применении не производится оценка профессиональных и личностных способностей кандидата.

В связи с использованием такой системы отбора и отсутствием в организации процесса адаптации как такового в компании наблюдалось высокая текучесть кадров. При этом сотрудники, которые все-таки оставались в компании, показывали первые результаты своей работы не ранее чем через 3-4 месяца, хотя продолжительность испытательного срока составляла 2 месяца. Такое положение дел обуславливало необходимость пересмотра процессов отбора и адаптации персонала в данной организации. Поэтому начальником отдела кадров совместно с директором организации было принято решение об усовершенствовании процессов отбора и адаптации персонала.

На основании данного решения автором данной работы (начальником отдела кадров) была разработана формализованная унифицированная система мер и средств для выстраивания процесса отбора и адаптации персонала, описанная в первом пункте данной главы. Согласно ей процесс отбора и адаптации проходит в несколько этапов. В данном разделе главы 2 описывается применение разработанной системы на примере вакансии менеджера по продажам. Именно для неё представлены рекомендации по совершенствованию процессов отбора и адаптации персонала.

На первом этапе процесса отбора, как описывается в пункте 2.1, необходимо представить в табличном виде информацию о вакансии для лучшего понимания потребностей организации и формализации требований к кандидату уже на начальном этапе. Чтобы систематизировать общую информацию о вакансии менеджера по продажам в ООО «МеталлТрейд» была заполнена таблица 7 менеджером по персоналу совместно с директором (заказчиком).

После заполнения данной таблицы рекрутеру стали ясны особенности данной вакансии, которые могут осложнить поиск:

- 1) Отдаленный район города.
- 2) Нужно нанять сразу четыре менеджера.
- 3) Слабая финансовая мотивация (на период обучения).

Таблица 7 – Общая информация о вакансии «менеджер по продажам»

№	Вопрос	Ответ	Комментарии
1	Кто является заказчиком?	Директор организации	
2	В какой срок нужно найти данного специалиста?	2 месяца	
3	Почему появилась потребность в данном специалисте?	Открытие нового отдела продаж	
4	Количество специалистов	4	3 менеджера по продажам кровельно-фасадных материалов; 1 менеджер по продажам поликарбоната и печного оборудования
5	Условия работы	Пятидневная рабочая неделя с 9:00-18:00 (+ суббота по заранее установленному графику); офис на улице Норильская; зп: оклад 20 000 руб + % от продаж.	Отдаленный район, плохо обустроенный офис. Возможны другие зарплатные условия с интересными кандидатами.
6	Кто непосредственный руководитель?	Руководитель отдела продаж	
7	Какие должностные обязанности?	<ul style="list-style-type: none"> – Консультировать по продукции – Продажа продукции – Производить расчеты материала – Поиск клиентов 	
8	Есть ли компании-доноры?	«МеталПрофи», «СибиДом», сибирский кровельный центр и др.	
9	Общие пожелания заказчика	Преимущественно девушки (т.к. более стабильны и ответственные). Возраст от 18- 35 лет. Инициативные, легко обучаемы, позитивны. Либо сотрудники уже с опытом работы из других компаний (конкурентов).	

Также по мнению директора организации кандидаты старше 35 лет не подходят для этой работы, поскольку лучше набирать студентов совсем без опыта и обучать их самостоятельно (для этого компания наняла специалиста по обучению (тренера по продажам)), чем пытаться переучить сформировавшегося специалиста из другой сферы.

После заполнения таблицы 7 рекрутером совместно с руководителем отдела продаж была заполнена таблица 8 для определения формальных, профессиональных и личностных требований к кандидату.

Таблица 8 – Портрет «идеального» менеджера по продажам

№	Требование	Обязательные/ Желательные	Признак	Критерий оценки	Способ оценки
Формальные требования					
1	Опыт в продажах	Желательное	Работал в аналогичной должности	Не менее одного года	Интервью по компетенциям, анкетирование
2	Образование не ниже среднего специального	Обязательные	Документ об образовании	Наличие документа	Анализ документации
3	Образование высшее в сфере психологии, управления, торговли	Желательное	Документ об образовании	Наличие документа	Анализ документации
4	Возраст от 18 до 35 лет	Обязательно	Возраст	18-35 лет	Анализ документации
Профессиональные требования					
1	Владение техникой продаж	Желательное	Знание техники продаж	Успешное осуществление продажи в рамках тренинга	CASE-интервью

Продолжение таблицы 8

2	Навыки владения ИКТ: MS Office, CRM, 1С	Желательное	Опыт работы в указанных системах	Не менее 6 месяцев	Анкетирование
3	Грамотная устная и письменная речь	Обязательное	Умение грамотно и ясно излагать свои мысли	Применение этого умения в повседневной жизни	Интервью по компетенциям, тестирование
4	Клиентоориентированность	Обязательное	Ставит интересы клиента выше собственных	В рамках интервью не просто попытался решить проблему клиента, а решил ее	Интервью по компетенциям, CASE-интервью
5	Решение конфликтов	Желательное	Умение выходить из конфликтных ситуаций, отстояв интересы компании	Приведение доводов и аргументов понятных клиенту	CASE-интервью
Личностные требования					
1	Денежник или результатник	Обязательное	Опираются конкретными значениями фактами; помнят сколько заработали; используют глаголы соверш. вида	Наличие указанных признаков в резюме и на интервью	Интервью по компетенциям, CASE-интервью, анализ документации
2	Коммуникабельность	Обязательно	Широкий круг общения в соцсетях; проявление инициативы в разговоре; экстраверт	Количество друзей в одной соцсети не менее 200; активно поддерживает беседу не менее 15 минут	CASE-интервью, анализ документации, тестирование

Окончание таблицы 8

3	Активная жизненная позиция	Обязательно	Регулярное посещение массовых, спортивных, творческих или общественных мероприятий	Наличие большого количества фотографий с этих мероприятий в соцсетях, увлеченный рассказ о них на собеседовании	Интервью, анализ документации, тестирование
4	Способность к обучению	Обязательно	Быстро усваивает и обрабатывает информацию	Прохождение теста Кот (не менее 25 баллов)	Тестирование
5	Дисциплинированность	Обязательно	Высокий самоконтроль	По результатам теста Кеттелла показатель самоконтроля пределах от 6 до 8	Тестирование
6	Командность	Обязательное	Ставит интересы команды выше собственных	По своей инициативе делится с коллегами знаниями и информацией, предлагает помощь	CASE-интервью

Данные таблицы помогли сформировать более четкий портрет кандидата на должность менеджера по продажам: это должен быть человек (предпочтительно девушка) возрастом от 18 до 35 лет, с образованием не ниже средне-специального. Из профессиональных навыков у кандидата должна быть грамотная устная и письменная речь и проявляться клиентоориентированность, т.е. работодатель готов обучать новых сотрудников затрачивая ресурсы компании, если у соискателя присутствуют выраженные личностные качества, такие как: коммуникабельность и активная жизненная позиция.

Второй этап начинается с поиска кандидатов. Для закрытия данной вакансии были использованы такие источники поиска, как сайты hh.ru, зарплата.ру, au.ru и юла, группы в мессенджере «Viber» и соцсети «ВКонтакте». Также, помимо входящих откликов, менеджером по персоналу и начальником отдела кадров совершались «холодные» звонки, т.е. отбирались из доступных в открытых источниках наиболее подходящие резюме. Прошедшие телефонное интервью кандидаты получали приглашение на ассессмент-центр. Отбор резюме происходил по критериям, приведённым в таблице 9. Проходной балл для приглашения кандидата на ассессмент-центр был установлен равным 14.

Таблица 9 – Анализ резюме

Должность «Менеджер по продажам»					
Баллы выставляются: 0 баллов – полностью соответствует столбцу «Недопустимо» 1 балл – частично соответствует столбцу «Допустимо» 2 балла – полностью соответствует столбцу «Допустимо»					
№	Содержание	Допустимо	Недопустимо	Балл	Примечание
1	ФИО	Точно, полно, в нужном разделе	Указаны только имя или фамилия Соискатель неверно указал (намеренно солгал) ФИО	0-2	
2	Фотография	Присутствует В деловом стиле, внешность соискателя приятная и аккуратная	Отсутствует или вместо фото представлена картинка. Фотография с отдыха или в купальнике, не соответствующая деловому стилю	0-2	

Продолжение таблицы 9

№	Содержание	Допустимо	Недопустимо	Балл	Примечание
3	Возраст	От 18 до 35 лет	Любой другой возраст	0-2	
4	Должность	«Менеджер по продажам»	В резюме соискатель указал, что хочет работать, например: торговым представителем, руководителем и др. Или указал сразу несколько должностей	0-2	
5	Сопроводительное письмо	Соискатель прикрепил развернутое сопроводительное письмо к отклику на вакансию с объяснениями, почему подходит на данную должность в компанию.	Отсутствует или не является информативным	0-2	
6	Образование	Высшее в сфере психологии, управления, торговли	Среднее образование, нигде кроме школы не учился	0-2	
7	Зарботная плата	Соответствует опыту соискателя	Не соответствует опыту соискателя	0-2	
8	Опыт работы	Работал в аналогичной должности не менее 3 лет.	Менял место работы каждые 3-6 мес.	0-2	

Окончание таблицы 9

№	Содержание	Допустимо	Недопустимо	Балл	Примечание
9	Должностные обязанности	Описывает точно и кратко: должность, название компании и специфику ее деятельности, должностные обязанности (не слишком подробно и не словосочетанием) Описывает глаголами результаты работы в цифрах (увеличил прибыль в ... раз; заработал ...)	Восхваляет собственные достижения (пишет много воды) Пишет существительными «увеличение», «организация» и т.д.	0-2	
10	Наличие грамматических ошибок	Отсутствуют или присутствуют незначительно (2-3шт.)	Много (более 8) ошибок	0-2	

Данная таблица эффективна в использовании, поскольку с помощью нее может производить рутинную работу по анализу документации даже наименее подготовленный сотрудник отдела персонала, т.к. в ней подробно описаны критерии оценки.

После завершения процедуры отбора резюме проводится телефонное интервью с соискателями. Главной целью данного интервью является приглашение кандидатов на следующий этап отбора. Однако при этом во время телефонного интервью при необходимости могут быть уточнены некоторые неточные или неоднозначные пункты в резюме. Например, в ходе апробации результатов данной работы на практике возник случай, когда кандидат с интересным резюме, подходящий по всем пунктам таблицы 9, указал в резюме, что ищет работу сразу в нескольких городах, в том числе и в Красноярске. Этот

аспект потребовал дополнительного уточнения со стороны рекрутера во время телефонного интервью. Лишь в случае, если уточнения кандидата не ухудшают итоговый балл оценки резюме, и кандидату интересна эта вакансия, он приглашается на следующий этап отбора.

На первых двух этапах отбора было обработано порядка 823 резюме за два месяца и организовано два ассесмент-центра (раз в месяц) по 6 кандидатов в каждом. В качестве экспертов для проведения оценки кандидатов были приглашены:

- директор организации;
- руководитель отдела продаж;
- тренер по обучению (коуч).

Кандидаты были приглашены в офис компании к 9:00. Тайминг дня выглядел следующим образом:

- 1) 9:00-9:15 Сбор участников ассесмента, чай, кофе;
- 2) 9:15-9:30 Приветственное слово начальника отдела кадров и руководителя организации, разъяснение возникших вопросов участников;
- 3) 9:30-10:00 Представление кандидатов, самопрезентация;
- 4) 10:00-10:10 Анкетирование;
- 5) 10:00-10:15 Разделение кандидатов на 2 равные группы по 3 человека;
- 6) 10:15-11:15 Тестирование группы 1;
- 7) 10:15-11:15 CASE-интервью для группы 2;
- 8) 11:15-12:15 Тестирование группы 2;
- 9) 11:15-12:15 CASE-интервью для группы 1;
- 10) 12:15-13:00 Обеденный перерыв для кандидатов;
- 11) 12:15-12:45 Отбор 4-х наиболее успешных кандидатов по результатам испытаний;
- 12) 13:00-13:10 Доведение итогов отбора до кандидатов, прощание с двумя из них;
- 13) 13:10-13:30 Интервью по компетенциям с кандидатом 1.
- 14) 13:30-13:50 Интервью по компетенциям с кандидатом 2.

15) 13:50-14:10 Интервью по компетенциям с кандидатом 3.

16) 14:10-14:30 Интервью по компетенциям с кандидатом 4.

После прохождения интервью кандидаты уходили, не дожидаясь результатов. Обратная связь давалась им в течение трех рабочих дней. Кандидатом предлагается до начала проведения процедуры ассесмент-центра сделать о себе небольшую (на 5 минут) презентацию по следующему плану:

- 1) Имя, фамилия, место работы и должность в настоящее время.
- 2) Описание профессионального пути, достижения и неудачи.
- 3) Почему я работаю в компании? (что меня здесь привлекает, что удерживает, чего я жду от компании?).
- 4) Моими сильными сторонами я считаю... (что я делаю действительно хорошо – так это...).
- 5) Я хотел бы научиться... развить в себе...
- 6) Свою карьеру на ближайшие 5 лет я вижу...[3].

Анкета, которую предлагалось заполнить соискателям, представлена в таблице 10. Важно отметить, что в ней практически не дублируется информация из резюме, кроме первых двух пунктов, они необходимы для соотнесения резюме и анкеты с соискателем.

Важность пункта анкеты «адрес проживания» заключается в определении удалённости места жительства кандидата от нового офиса компании, в который производится набор, поскольку он (офис) находится в удалённом районе города Красноярске. Стоит отметить, что не каждый человек готов вставать утром на час или два раньше, чтобы без опозданий добраться до работы. Как показывает практика, для многих это весьма проблематично. Также с ответом на этот вопрос напрямую связаны следующие два пункта анкеты: если кандидат имеет личный автомобиль, то ему будет удобнее добираться до места работы, кроме того личный автомобиль может быть использован для посещения деловых встреч с ключевыми клиентами.

Таблица 10 – Анкета соискателя

1.	ФИО	
2.	Дата рождения	
3.	Семейное положение	
4.	Есть ли у Вас дети? (если да, то пожалуйста напишите их год рождения)	
5.	Адрес проживания	
6.	Есть ли у Вас водительское удостоверение? Если да, то какой категории?	
7.	Есть ли у Вас личный автомобиль?	
8.	Оцените Ваши навыки владения следующими компьютерными программами по трёхбалльной шкале, где 3 – владею отлично, а 0 – никогда не сталкивался с этими программами):	a. MS Office _____ b. CRM _____ c. 1С _____
9.	Какими дополнительными компьютерными программами Вы владеете?	
10.	Есть ли у Вас опыт работы в продажах? Если есть, то в какой сфере?	
11.	Приходилось ли Вам строить свой дом/дачу/баню? Самостоятельно ли Вы занимались поиском необходимых материалов и расчетам их необходимого количества?	
12.	Что Вы знаете о нашей компании?	
13.	Сколько Вы хотите зарабатывать в нашей компании?	
14.	Укажите контактные данные ваших руководителей с прошлых мест работы, которые могут дать рекомендации (ФИО-должность-телефон)	

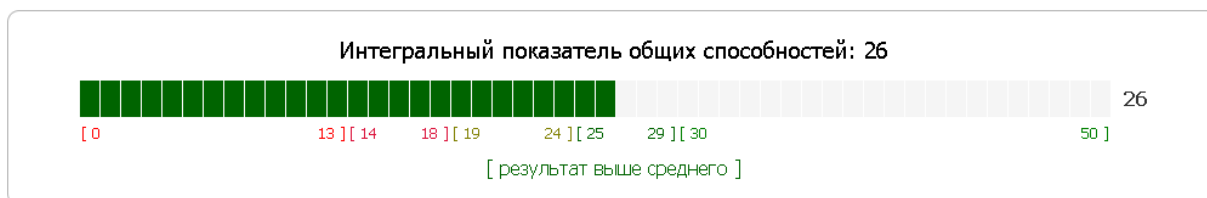
Пункты «семейное положение» и наличие детей определяют, как возможные варианты мотивации кандидата, так и потенциальные риски, которые могут возникнуть в его работе. Чем окажутся значения этих пунктов анкеты для конкретного кандидата, в общем случае определить сложно, необходимо рассматривать индивидуально каждую ситуацию.

Для компании (ООО «МеталлТрейд») важно, чтобы будущий сотрудник владел базовыми навыками работы с ИКТ. К программам, используемым в организации, относятся: MS Office, AmoCRM и 1С.Торговля. Умение работать с этими программами предоставляет кандидату преимущество перед другими соискателями. Опыт в продажах также является желательным, поскольку при прочих равных условиях было принято решение отдавать предпочтение тому кандидату, который имеет более продолжительный опыт работы в сфере продаж.

Для определения интеллектуальных способностей кандидата использовался онлайн-тест КОТ (краткий ориентировочный тест В.Н. Бузина) на сайте [23]. Результат теста – «интегральный показатель» – является комплексным многопараметрическим показателем общих способностей человека. Тест предусматривает диагностику следующих аспектов интеллекта:

- способность обобщения и анализа материала;
- гибкость мышления;
- инертность мышления, переключаемость;
- эмоциональные компоненты мышления, отвлекаемость;
- скорость и точность восприятия;
- распределение и концентрация внимания;
- употребление языка, грамотность;
- выбор оптимальной стратегии, ориентировка;
- пространственное воображение.

Поскольку с помощью данного теста могут быть определены языковая грамотность, способность к обучению, а также он длится непродолжительное время (15 минут), данный тест подходит для выявления и определения личностных и профессиональных качеств соискателя. Проходной балл был определен не ниже 25 баллов (результат выше среднего). Обезличенный результат прохождения данного тестирования одного из кандидатов представлен на рисунке 4.



Вы успели дать ответ на 37 из 50 заданий, из них 26 правильных ответов.

Вы правильно решили 16 из 24 заданий, требующих вербальных (словесных) способностей: усвоения смысла различных слов, понимания словесных аналогий, выполнения логических операций с отдельными словами, понимания текста, умения различать прямой и переносный смысл высказывания, а также общего уровня осведомленности.

Вы правильно решили 3 из 16 заданий, требующих числовых способностей: способности к быстрым и точным вычислениям, логическим рассуждениям, владения арифметическими навыками, понимания математических операций.

Вы правильно решили 3 из 4 заданий, требующих логических способностей: понимания причинно-следственных связей, поиска закономерностей, умения делать правильные выводы.

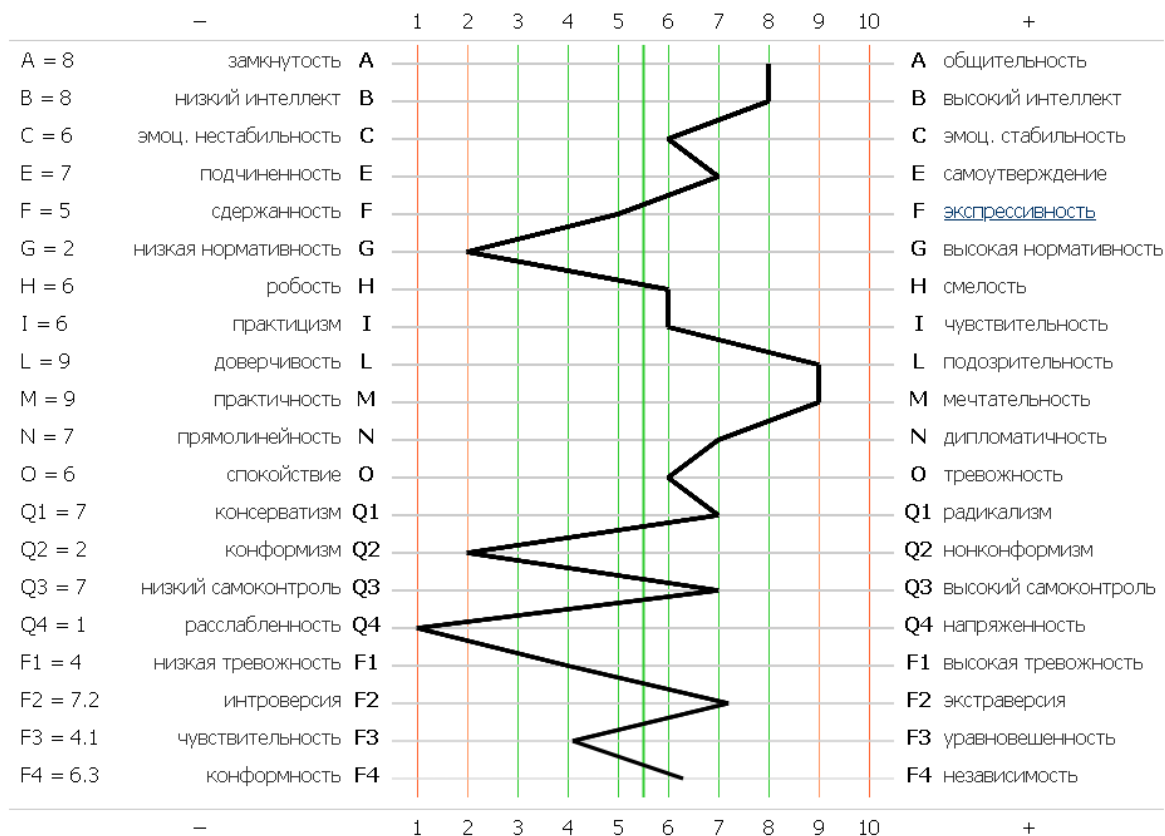
Вы правильно решили 2 из 4 заданий, требующих пространственных способностей: пространственного воображения, знакомства с геометрическими понятиями, умения мысленно оперировать с объектами на плоскости и в пространстве.

Вы правильно решили 2 из 2 заданий, требующих высокой концентрации и распределения внимания.

Рисунок 4 – Результаты прохождения краткого отборочного тестирования

Личностные качества соискателя также оцениваются с помощью личностного опросника Кеттелла. Данное тестирование позволяет определить такие личностные качества соискателя, как дисциплинированность и коммуникабельность. Кроме того преимуществами данного тестирования является комплексная оценка личности и непродолжительное время выполнения (около 20 минут). Данное тестирование выполняется онлайн на сайте [31]. Обезличенный пример результатов прохождения опросника Кеттелла одного из соискателей приведен на рисунке 5.

Приведенные выше результаты тестирования одного из кандидатов показывают, что данный соискатель имеет интеллектуальные способности выше среднего (что соответствует портрету), также он владеет грамотной речью, а также достаточно дисциплинирован. Однако при этом его мотивация является слишком низкой для должности менеджера по продажам. Данное обстоятельство обуславливает наличие рисков, связанных в потенциальной возможностью невыполнения плана продаж данным сотрудником в случае его найма. Поэтому рекрутером в данной ситуации было уделено повышенное внимание мотивации этого кандидата во время прохождения им CASE-интервью.



Шкала валидности MD = 7 – достоверный результат

Рисунок 5 – Пример результатов теста Кеттелла

Параллельно с тестированием проходит этап CASE-интервью для второй группы кандидатов, в рамках которого определяются их владение техникой продаж и профиль мотивации (денежник/результатник), а также проводится контроль результатов тестирования по таким аспектам портрета идеального кандидата, как коммуникабельность, грамотная речь и активная жизненная позиция. Каждому из кандидатов последовательно предлагается решить один кейс, после чего двум другим кандидатом дается возможность дать свои комментарии по поводу кейса и предложенного отвечающим решения. Временной регламент для прохождения одного кейса одним кандидатом и получения комментариев об этом оставшихся соискателей составляет 20 минут. Ниже приведены кейсы и оценочные листы для них, которые применялись в ООО «МеталлТрейд» для подбора менеджеров по продажам.

Кейс № 1. Представьте, что вы продавец в магазине спортивных товаров. Продайте мне велосипед без педалей. Оценивание данного кейса проводится по таблице 11.

Таблица 11 – Критерии оценки первого кейса

№	Критерий	2 балла	1 балла	0 балл
1	Знание техники продаж	В продаже ясно прослеживаются этапы продаж: Знакомство/Установление контакта; Выявление потребностей клиента; Презентация; Работа с возражениями; Завершение сделки	Один или два этапа были недостаточно проработаны	Не использует ТП, осуществляет продажу интуитивно
2	Работа с возражениями	При возражении ведет себя уверенно, не оспаривает ценности клиента, не боится предлагать другие варианты, быстро приводит контраргументы при работе с возражениями	Не все аргументы подобраны быстро и корректно, оспаривает ценности клиента, при этом уверен в себе	Не обрабатывает возникшие возражения, долго и не корректно подбирает аргументы
3	Коммуникабельность	Проявляет инициативу в разговоре; располагает к общению с собой, позитивен и вежлив, не использует просторечие	Вежлив, не использует просторечие, иногда теряет инициативу в разговоре	Не проявляет инициативу в разговоре, использует просторечие, может быть несдержан

Кейс № 2. У Вас очень капризный клиент. Он заявляет Вам, что не будет с Вами работать, потому что не уверен в ваших профессиональных знаниях. Более того, он говорит об этом Вашему руководителю. Как Вы будете действовать в подобной ситуации? [39]. Оценивание данного кейса проводится по таблице 12.

Таблица 12 – Критерии оценки второго кейса

№	Критерий	2 балла	1 балл	0 баллов
1	Клиентоориентированность	Понимает опасения клиента и приведет аргументы опровергающие их.	Будет настаивать, что клиент не прав попытается изменить его мнение	Согласится с решением клиента
2	Решение конфликта	Выяснит и устранил причину конфликта в вежливой форме	Попытается выяснить причину с раздражением или грубой форме	Переведет ситуацию в полноценный конфликт

Кейс 3. Вам звонит клиент, в ходе разговора с которым, выясняется, что он недоволен работой Вашего коллеги, причем свое недовольство он изливает на Вас в грубой форме. Ваши действия. Оценивание данного кейса проводится по таблице 13.

Таблица 13 – Критерии оценки третьего кейса

№	Критерий	2 балла	1 балл	0 баллов
1	Способность к командному взаимодействию	Попробует успокоить клиента и решить проблему самостоятельно	Переведет звонок на провинившегося менеджера и сообщит руководителю	Разовьет конфликт с клиентом
2	Работа с возражениями	При возражении ведет себя уверенно, не оспаривает ценности клиента, не боится предлагать другие варианты, быстро приводит контраргументы при работе с возражениями	Не все аргументы подобраны быстро и корректно, оспаривает ценности клиента, при этом уверен в себе	Не обрабатывает возникшие возражения, долго и не корректно подбирает аргументы

Общая оценка кандидатов по итогам прохождения всех трех кейсов производится в помощью таблицы 14, где в первом столбце указывается номер кейса, во втором – оцениваемый критерий, в третьем – количественная оценка

данного критерия (согласно таблицам 11, 12, 13) и в четвертом столбце может быть указан личный комментарий от наблюдателя.

Таблица 14 – Сводная таблица оценки CASE-интервью кандидата

ФИО кандидата:			
№ кейса	Критерий	Оценка	Комментарий
1	Знание техники продаж		
	Работа с возражениями		
	Коммуникабельность		
2	Клиентоориентированность		
	Решение конфликта		
3	Командность		

По результатам CASE-интервью и тестирования два кандидата с наименьшим суммарным количеством баллов отсеиваются отбор продолжается среди оставшихся четырех соискателей.

Следующим этапом отбора является интервью по компетенциям, которое проводится индивидуально с каждым участником отбора, временной регламент примерно 20 минут на одного человека. Интервью проводится по методике STAR описанной в пункте 1.1. В завершении данного интервью соискателям предоставляется возможность задать интересующие их вопросы. Данное интервью включает в себя следующие вопросы:

- 1) Расскажите о своей самой сложной продаже.
- 2) Как цель перед Вами стояла?
- 3) Что Вы сделали для достижения этой цели и осуществления продажи?
- 4) Какого результата в итоге Вам удалось добиться?

В ходе данного интервью наблюдателям необходимо обращать внимание на критерии, приведенные в таблице 15 и оценивать их.

Таблица 15 – Критерии оценки интервью по компетенциям кандидата

№	Критерий	Оценка (0-2)	Комментарий
1	Тип мотивации		
2	Предыдущий опыт		
3	Грамотная устная речь		
4	Клиентоориентированность		

После прохождения всех этапов отбора соискателями, рекрутером составляется сводная таблица, где указываются итоговые баллы по каждому из этапов отбора и приводится общая оценка кандидата в баллах. Пример такой таблицы представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Сводная таблица

ФИО кандидата	Анализ документации	Тестирование (только КОТ)	CASE-интервью	Интервью по компетенциям	Итого

После завершения ассесмент-центра каждому из четырех соискателей обязательно дается обратная связь в течение трех рабочих дней. Однако при этом полноценная обратная связь с подробным описанием всех его достоинств и моментов, которые нуждаются в улучшении, дается лишь кандидатам, получившим предложение о работе.

На основании полученной обратной связи по результатам процесса отбора рекрутером совместно с непосредственным руководителем составляется индивидуальный план адаптации нового сотрудника. Соискателю предлагается улучшить свои профессиональные и личностные качества путем прохождения массовых открытых онлайн курсов и тренингов на открытых образовательных платформах. Например, для изучения ассортимента компании использовалась образовательная платформа Teachbase, где был разработан курс для

менеджеров по продажам. Из MOOK были выбраны следующие онлайн курсы: «Бизнес Молодость» – коммерческая платформа для обучения продажам новых сотрудников, оплаченный компанией; Coursera – курсы для повышения навыков работы с MS Office и другие. Отслеживание плана происходит на еженедельных встречах рекрутера с наставником и ежемесячных встречах рекрутера с новым сотрудником.

2.3 Результаты оценки реализуемости разработанных мер и средств

Как уже было сказано выше за два месяца поисков было обработано порядка 823 резюме и организовано два ассесмент-центра (раз в месяц) по 6 кандидатов в каждом. После проведения первого ассесмент-центра было отобрано 2 кандидата. Один из них после трех недель работы не посчитал нужным продолжать карьеру в компании и ушел, не окончив курс в Teachbase по изучению продукции, реализуемой в организации. На втором ассесмент-центре было отобрано 3 кандидата, все из которых остались в компании, успешно пройдя этап адаптации.

Согласно оценкам директора организации и отдела продаж приведенные в данной работе рекомендации по отбору и адаптации персонала оказались эффективными поскольку один из новых менеджеров начал выполнять план продаж уже через месяц работы в компании, а трое других – практически сразу после испытательного срока. Также эффективность данных рекомендаций подтверждают и статистические данные: 80% нанятых сотрудников (четыре из пяти) успешно завершили период адаптации и остались в компании, т.е. процент текучести среди менеджеров по продажам снизился.

Также необходимо отметить, что по сравнению с традиционным методом поиска, когда директор сам проводил отбор кандидатов, способ отбора и адаптации с учетом приведенных требований показал свою эффективность: за предшествующие два месяца до начала использования этого способа рекрутеру удалось обработать 611 резюме на должность менеджера по продажам, что

практически на четверть меньше показателя, которого удалось достичь, применяя рекомендации. Эта разница наглядно представлена на рисунке 6.

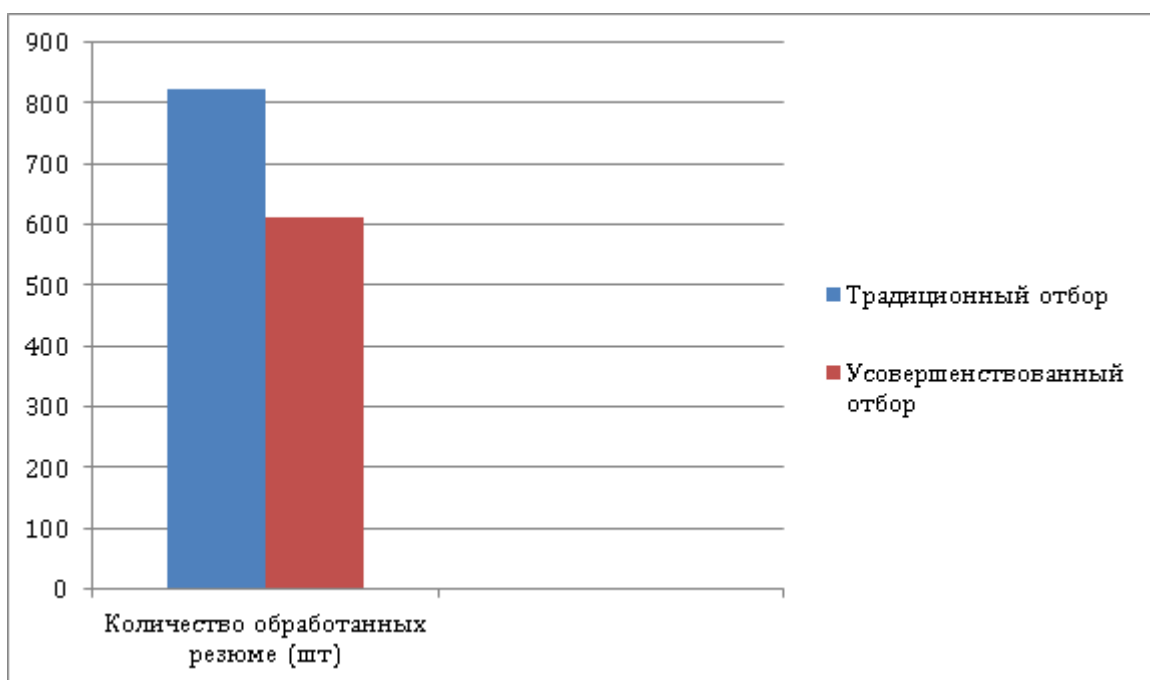


Рисунок 6 – Количество обработанных резюме

При этом отбор резюме был поручен специалисту отдела кадров, что позволило более эффективно использовать временные ресурсы начальника отдела кадров. Руководителям отдела кадров и отдела продаж, бизнес-тренеру и директору организации за два месяца пришлось уделить лишь одиннадцать часов для знакомства с соискателями и проведения с ними интервью, в отличие от традиционного метода отбора, при котором примерно 8-10 часов в неделю они тратили на беседы с соискателями.

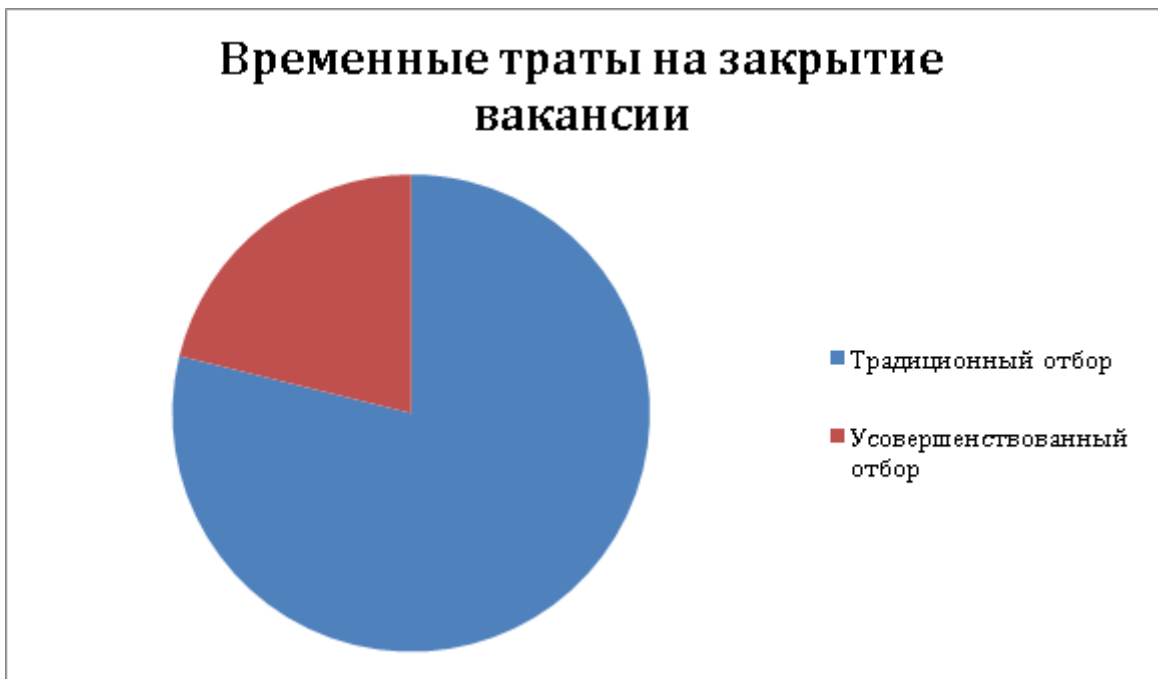


Рисунок 7 – Временные траты на закрытие вакансии

На основании всего вышесказанного может быть сделан вывод об эффективности предложенных в данной работе рекомендаций по совершенствованию процесса отбора и адаптации персонала в коммерческой организации.

Выводы по второму разделу

В рамках итогов решения третьей, четвертой и пятой задач настоящей диссертации можно указать следующие выводы.

Для реализации процедур отбора новых сотрудников можно использовать адаптированные средства на основе сочетаний методов ассесмент-центра: анализа резюме, интервьюирования, анкетирования и тестирования, проблемных заданий (кейсов).

При этом для сокращения времени на анализ резюме следует использовать перечень формализованных критериев и показателей, который согласуется с руководителем кадровой службы в установленном в организации порядке.

Анкетирование позволяет сократить время на сбор соответствующих формальным требованиям данных о кандидатах, благодаря использованию возможностей автоматизированной обработки структурированных данных (например, в Microsoft Excel).

Тестирование выявляет личностные и профессиональные качества соискателей посредством методики краткого отборочного тестирования и методом Р. Кеттелла для определения личностных характеристик. При этом каждой организации необходимо применять набор методик тестирования индивидуально для каждой из вакансий.

Различного рода интервью (по компетенциям и ситуационное или CASE-интервью) позволяют доопределить оставшиеся после предыдущих этапов личностные и профессиональные качества соискателя путём использования методик STAR и PARLA, а также с помощью моделирования реальных рабочих ситуаций для наблюдения за соискателем в условиях, приближенным к реальной работе.

Для совершенствования деятельности кадровой службы по адаптации новых сотрудников рекомендуется использовать специально разрабатываемые индивидуальные планы, содержащие интерпретированные данные, полученные на этапе отбора: сильные стороны нового сотрудника и компетенции, которые нуждаются в улучшении. Совместно с наставником нового сотрудника для него разрабатывается индивидуальный план адаптации, в который включается обязательное прохождение обучения на информационной платформе внутри организации и на массовых открытых онлайн курсах. Программа курсов подбирается индивидуально для каждого сотрудника. По завершении периода адаптации, а также в ходе её проведения проводится контроль выполнения плана адаптации.

Оценка реализуемости разработанных мер и средств показала, что они позволяют сократить время на отбор кандидатов, уменьшить трудозатраты кадровой службы предприятия и в целом – значительно сократить текучесть кадров в организации. Однако на этапе модернизации процедур и разработки

средств по отбору и первичной адаптации новых сотрудников в организации требуются создать условия для реализации дополнительных усилий кадровой службы, возможно, за счет оплаты дополнительного рабочего времени и/или привлечения внешних квалифицированных специалистов-рекрутеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные в основных разделах данной магистерской диссертации материалы свидетельствуют о том, что были получены следующие результаты.

1) На основе научных и научно-методических источников были описаны теоретические основания деятельности кадровой службы по отбору и адаптации новых сотрудников в контексте задач образовательного менеджмента.

2) Проведен анализ современных методик по отбору и адаптации новых сотрудников и выявлены потенциально наиболее эффективные из них: анализ документов, проверка рекомендаций, ассесмент-центр (анкетирование, интервью по компетенциям, CASE-интервью (ситуационное интервью), тесты способностей, профессиональные тесты).

3) Разработаны и применены таблицы для реализации процедуры отбора новых сотрудников.

4) Разработаны и применены на практике рекомендации по совершенствованию деятельности кадровой службы по адаптации новых сотрудников на основе индивидуальных планов.

5) Проведена оценка реализуемости разработанных мер и средств и описаны результаты их применения на практике:

- повысилось качество нанимаемых сотрудников (величина соответствия нанятых кандидатов предъявляемым к ним требованиям);
- сократилась текучесть кадров на 54%;
- сократилось время на «закрытие» вакансии.

Таким образом, перечисленные выше результаты позволяют сделать вывод о том, что цель работы достигнута, а гипотеза получила подтверждение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева К. А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда // Наука и современность. – 2014. – №. 28. С. 24–29.
2. Архипова Н. И., Седова О. Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие. – Москва : Проспект, 2015. – 213 с.
3. Ассесмент-центр: примеры заданий [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67519-assessment-tsentr-primery-zadaniy-19-m11>.
4. Ассесоров П.С., Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // Социально-экономические явления и процессы.- 2014. — №5 (051). – С. 34–31.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. – 239 с.
6. Балбуцкая С. В., Климович Л. К. Управление адаптацией поведения персонала организации. – 2019. – 218 с.
7. Барышникова Е. И. Оценка персонала методом ассесмент-центра // Лучшие HR-стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. – 174 с.
8. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. 2 издание. М.: Альпина Паблишер, 2014. – 139 с.
9. Батурин Н. А. и др. Российский стандарт тестирования персонала (временная версия, созданная для широкого обсуждения в 2015 году) // Организационная психология. 2015. Т. 5. №. 2. – С. 24-37.
10. Бельский В.Ю., Журавлев Д.А. Принципы и приоритеты формирования государственной кадровой политики России // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 2. – С. 46-54.

11. Бухарина А. Ю. Управление талантами: чему учить сотрудников сегодня, чтобы выжить завтра // Социальная психология и общество. – 2017. – Т. 8. – №. 1. – С. 144-162.
12. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - Москва.: ЦИПКК АП, 1992. – 202 с.
13. Всемирнова Ю. В. Социально-психологические механизмы формирования профессиональной компетентности менеджеров по продажам в условиях внутрифирменного обучения. – 2007. – С. 18–24.
14. Горшкова Е. Оценка персонала: тонкая настройка бизнеса // Управление компанией. – 2006. – № 3. – С. 12–27.
15. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
16. Дуюн Е. Простые тайны. Книга о технологии подбора персонала в компанию, пошаговая инструкция для поиска нужных людей. – Lulu. com, 2015. – 129 с.
17. Ежукова И. Ф. Трудовая адаптация сотрудников // Концепт. – 2017. – №. S1. – С. 16–27.
18. Захаркина О. И., Гусятникова Д. Е. Кадровая служба предприятия: делопроизводство, документооборот и нормативная база //М.: Омега-Л. – 2008. – С. 58–64.
19. Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. М.: Альпина Паблишер, 2013. – 173 с.
20. Иванова С. CASE-интервью, или ситуационное интервью [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/case-intervyu-ili-situacionnoe-intervyu>.
21. Казначеева С. Н., Репина Р. В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте //Вестник евразийской науки. – 2015. – Т. 7. – №. 5. – С. 51–63.

22. Кошечкин С., Муштакова А. Конкурс для менеджера по продажам //Кадровик. – 2011. – №. 9. – С. 196–202.
23. Краткий отборочный тест КОТ [Электронный ресурс] // PSYTESTS.ORG: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ ОНЛАЙН. – Режим доступа: <https://psytests.org/iq/kot/kotB.html>.
24. Кузьмин И. Д., Саенко И. И. ОСОБЕННОСТИ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ //Инновационное развитие. – 2017. – №. 12. – С. 123-125.
25. Магура М. И. Поиск и отбор персонала //М.: ЗАО «Бизнесшкола» Интел-Синтез. – 2001. – С. 18–24.
26. Макарова О. А. Корпоративное право. Учебник. – Wolters Kluwer Russia, 2005. – 318 с.
27. Психологические тесты онлайн с любого устройства бесплатно [Электронный ресурс] // Тестометрика. URL: <https://testometrika.com/>
28. Рассадин В. В. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения: материалы III Международной научно-практической конференции.-Ульяновск: УГСХА, 2011.-Том I. – УГСХА, 2011. – С. 87–94.
29. Романова Ю. А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – №. 1 (12). – С. 18–24.
30. Савельев Д. А. Современные тенденции рынка труда РФ, лицо современного соискателя-кандидата // Вопросы региональной экономики. – 2013. – Т. 17. – №. 4. – С. 122–127.
31. Тест Кеттелла [Электронный ресурс] : PSYTESTS.ORG: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ ОНЛАЙН. – Режим доступа: <https://psytests.org/cattell/16pfC.html>

32. Тестирование и задачи для программистов. Практика, подготовка к интервью, хантинг [Электронный ресурс] // ProgHub. – Режим доступа: <https://proghub.ru/>
33. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия // М.: Дело. – 2000. – С. 108–127.
34. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2014. – 624 с.
35. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001.№ 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
36. Ушаков Д. В. Тесты интеллекта, или горечь самопознания // Психология. Журнал высшей школы экономики. – 2004. – Т. 1. – №. 2. – С. 38–44.
37. Федосеева А. В. Организация профессиональной адаптации // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №. 1-1. – С. 15–29.
38. Фурта С. Д. Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала //Управление развитием персонала. – 2013. – №. 4. – С. 308–314.
39. Шаблоны кейсов для поведенческого интервью менеджера по продажам [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/files/07.17/Keysy_23.pdf
40. Яковлева И. В. Ассесмент-центр как метод отбора персонала // Социальные науки. – 2015. – №. 6. – С. 51–54.
41. CASE-интервью, или ситуационное интервью // Корпорация ЭЛАР [сайт]. – Москва, 2020. – Режим доступа: <https://job.erm.ru/rabotodatelayam/poleznye-stati/case-intervyu-ili-situatsionnoe-intervyu/>.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт педагогики, психологии и социологии
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного
образования



МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Совершенствование деятельности кадровой службы
по отбору и адаптации новых сотрудников
коммерческой корпоративной организации**

44.04.01 Педагогическое образование

код и наименование направления

44.04.01.02 Образовательный менеджмент

код и наименование магистерской программы

Научный руководитель	<u>Ломаско 23.06.20</u> подпись, дата	доц., канд. пед. наук должность, ученая степень	<u>П.С. Ломаско</u> инициалы, фамилия
Выпускник	<u>Грузенкина 23.06.20</u> подпись, дата		<u>К.А. Грузенкина</u> инициалы, фамилия
Рецензент	<u>Диденко 23.06</u> подпись, дата	директор, канд. пед. наук должность, ученая степень	<u>Л.А. Диденко</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2020