Содержание

Содержание

Введение

1. Процедура отбора операторов пейджинговой связи

1. Отбор персонала: критерии, источники, этапы, основные методы
2. Характер деятельности и анкетирование
3. Тестирование на профессиональную пригодность
4. Тесты на психоэмоциональную устойчивость

2. Формирование комплексной системы отбора операторов пейджинговой связи компании "..."

1. Анализ взаимосвязи текучести кадров операторов с системой отбора персонала
2. Мотивация как способ снижения текучести кадров и создание оптимального коллектива
3. Совершенствование методики отбора операторов в пейджинговой компании

Заключение

Список литературы

Приложения

Введение

Отбор персонала – процедура, существующая на всех предприятиях и объективно необходимая для их нормального функционирования. Само создание нового объекта трудовой занятости, от небольшой компании до крупного предприятия, включает в себя подбор кадров соответствующей квалификации. В процессе деятельности постоянно идет постепенное обновление кадрового состава.

В последние годы с расширением рынка должностей, как и рынка претендентов на определенные должности, возрос и интерес к профессиональному подходу к процедуре подбора персонала – учету так называемого "человеческого фактора". От того, как будет проведена данная процедура, зависит как будет функционировать компания: ее работа, ее репутация, а в конечном итоге – занимаемый ею уровень. Отбор стал в большей степени осмысленным: от претендентов требуются не только хорошие теоретические знания, но и умение их практически применять. Важную роль играет обучаемость кандидата на должность, так как высокая скорость развития современных технологий и их приход даже в самые консервативные области делает необходимым периодическое повышение квалификации за счет обучения. Кроме того, даже знакомая должность в новой для человека компании имеет свою специфику, так что переобучаться новым сотрудникам иногда приходится сразу по принятии на работу, даже при наличии у них высокой квалификации.

Таким образом, процедура отбора сотрудников в компанию зависит от множества факторов, а от данной процедуры, в свою очередь, зависит успешность компании на рынке предоставляемых ею услуг и атмосфера внутри самой компании (а как следствие - повышенная или пониженная текучесть кадров). Поэтому так важно подробно рассматривать возможные критерии и способы проведения процедуры отбора персонала в компании, даже если поставленные перед нею задачи (повышение конкурентоспособности, снижение текучести кадров) кажутся слабо связанными с процедурой отбора.

1. Процедура отбора операторов пейджинговой связи.

1.1 Отбор персонала: критерии, источники, этапы, основные методы.

При неверно поставленной процедуре подбора персонала может достаточно быстро сформироваться замкнутый круг: требования, предъявляемые к новым претендентам, зависят от уровня, занимаемого компанией (при завышении этих требований по сравнению с конкурентными компаниями того же уровня будет снижаться число претендентов), а уровень, занимаемый компанией, зависит от уровня работающих в ней сотрудников. Разорвать этот круг можно, как правило, лишь повысив затраты либо на заработную плату, либо на обучение вновь набранного персонала для повышения его квалификации. Обучение осложняется еще и тем, что не все сотрудники могут оказаться способными успешно пройти его и перейти на новый уровень работы.

Таким образом, важно с самого начала существования компании устанавливать достаточно высокий уровень отбора претендентов (соответствующий уровню, на который претендует сама компания в ходе своего развития) или при изначально слабых требованиях к кандидатам выделять средства на обучение новых сотрудников, чтобы можно было в дальнейшем поднять планку требований и сразу проводить отбор сотрудников по важным для компании критериям. Компромисс в таких вопросах может стоить компании ее репутации, следовательно – клиентской базы (характерно при высокой конкуренции).

Требования, предъявляемые претенденту на определенную должность, зависят от вида должности, от уровня компании (места, занимаемого ею на рынке товаров или услуг; условий, создаваемых ею для своих работников; перспектив развития данной компании), от уровня, которого она желает достичь. Даже для низкоквалифицированной работы человек должен обладать какими-либо минимальными знаниями или умениями. В компаниях с высоким уровнем сложности проводимых работ или предоставляемых услуг требования к сотрудникам возрастают. При этом одного желания человека работать в данной области объективно недостаточно для реального занятия предпочитаемой должности. Для каждой профессии можно выделить объективный набор психических особенностей и черт характера, необходимых для того, чтобы человек справлялся с поставленным перед ними задачами не только при спокойной работе, но и в условиях стресса, который неизбежен в любой деятельности.

Особенно жесткие требования предъявляются к претендентам на должности, связанные с работой с точными приборами или с людьми. Так, например, диспетчерам предъявляются особые требования по переключаемости внимания и ответственности (точнее – умению брать на себя ответственность при решении важных вопросов), так как от их скорости реакции и умения быстро принять оптимальное в данной ситуации решение может зависеть работа (или даже жизнь – как у диспетчеров аэропорта) других людей.

Формально с работой диспетчеров можно сравнить работу операторов. Различие в том, что диспетчер координирует работу других людей или структурных единиц определенной организации, а оператор выполняет в основном информационную функцию, получая или передавая информацию от одного лица (объекта) другому. Это не исключает необходимости операторам принимать важные решения и брать на себя ответственность в процессе своей рабочей деятельности. Кроме того, операторы, как и диспетчеры, часто работают в условиях цейтнота. От операторов высокого уровня может потребоваться владение иностранным языком (или несколькими) на разговорном уровне. Для сбора и передачи информации зачастую требуется наличие у оператора специальных знаний в той области, о которой идет речь.

Процедура подбора операторов базируется на указанных выше особенностях их работы. Начало процедуры отбора среди пришедших на собеседование претендентов в значительной степени стандартно. Претенденты заполняют анкеты по биографическим данным. Уже на этом этапе может производиться первичный, очень грубый отсев претендентов, не подходящих, в частности, по уровню образования. Отсев может вестись и по неочевидным на первый взгляд параметрам, в частности, по грамотности и аккуратности заполнения анкеты. Далее идет отбор по установленным компанией критериям. Особое внимание следует обратить на разработку и проверку результатов тестов, отражающих специфику работы данной компании. Если основная роль оператора – сбор информации – то неплохо проверить его умение по ходу разговора составлять и задавать вопросы. Соответственно, в процессе отбора будет преобладать либо устная беседа, либо письменные тесты. Завершается процедура подбора "пробной работой" – выполнения должностных обязанностей под руководством сотрудника, проводившего процедуру отбора, или будущего непосредственного начальника. Этот этап позволяет оценить обучаемость претендента, его скорость включения в новую деятельность, способности к данной работе, а также сразу скорректировать типичные ошибки.

Пейджинговая связь – относительно новый род деятельности, совмещающий в себе использование современных технологий и непосредственное общение с людьми.

Качество работы любой компании определяется в конечном итоге тем, насколько клиентам приятно пользоваться предоставляемыми ею услугами. Качество обслуживания пейджинговой компании будет приятным в случае:

1. минимальных затрат времени на пользование этой услугой;
2. качественного выполнения заказа;
3. приятных или как минимум нейтральных впечатлений от общения с оператором.

Первое зависит от скорости, с которой оператор, во-первых, отреагирует на звонок, во-вторых, наберет сообщение. Тут важны как скорость реакции и скорость печатания, так и внимательность оператора и скорость его психологического переключения с предыдущего сообщения на следующее.

Качество работы оператора оценивается не только по количеству переданных им сообщений, но и по грамотности их написания, поскольку наличие ошибок и описок создает впечатление небрежной работы, не говоря уже о том, что ошибка может исказить смысл послания. Следовательно, одним из критериев отбора должна быть грамотность оператора. Кроме того, оператор должен обладать способностью к сосредоточению и низкой утомляемостью, так как усталость в совокупности с рассеянностью приводит к ошибкам или опискам даже у грамотных операторов.

В пейджинговой связи, как и в любой деятельности, включающей непосредственное общение с клиентами, необходимы навыки общения и приятное оформление общения, то есть высокое качество как информации (содержания), так и формы обмена информацией. Соответственно, оператор пейджинговой связи должен иметь коммуникативные навыки, быть устойчивым к нередким в подобной работе стрессовым ситуациям и обладать приятным голосом с четкой, легко воспринимаемой на слух речью.

1.2 Характер деятельности и анкетирование.

Текучесть кадров – больной вопрос многих компаний. С одной стороны, частые увольнения сотрудников создают множество проблем: необходимость частого проведения собеседований, временнЫе и материальные затраты на обучение новых сотрудников, сложные отношения в коллективе в связи с его постоянной обновляемостью. С другой стороны, при правильном использовании, казалось бы негативная тенденция открывает возможности для более удачной комплектации штата сотрудников – в случае, когда более сильным сотрудникам предоставляются права и привилегии, делающие для них работу в данной компании привлекательной. Даже если это не сократит число увольняющихся сильных сотрудников, престиж работы в данной компании повысится, что позволит поднять планку отбора сотрудников и, соответственно, требования к работе.

Специфика должности оператора пейджинговой связи в том, что эта должность может подразумевать как полную, так и частичную занятость. Поэтому текучесть кадров неизбежна, и она всегда будет выше, чем на предприятиях, изначально ориентированных на полную занятость работников. Но возможно снижение текучести кадров до какого-то реального минимума. Существенную помощь в этом может оказать корректно построенная процедура отбора операторов пейджинговой связи и четкие, грамотно построенные анкеты с грамотным анализом результатов анкетирования.

Анкета по личным данным кандидата на должность оператора пейджинговой связи является удобной формой обобщения результатов тестирования кандидата, по которой далее делается заключение о прохождении кандидатом первого этапа отбора в компанию. Оптимально для каждого кандидата на должность оператора составить три отдельных анкеты:

1. Анкета по персональным данным кандидата на должность оператора пейджинговой связи (см. Приложение 1).
2. Результаты тестов на профессиональную пригодность кандидата на должность оператора пейджинговой связи (см. Приложение 2).
3. Анкета определения мотивации к работе.

Первая и третья анкеты предоставляются для заполнения самому кандидату на должность оператора пейджинговой связи. Кроме общих вопросов (фамилия, имя, отчество, дата рождения, место жительства) в первую анкету включаются вопросы об уровне образования и дополнительных навыках. Вторую анкету заполняет сотрудник, проводящий собеседование, по результатам прохождения кандидатами соответствующих тестов. Данные первой и второй анкет применяются для решения о соответствии кандидата должности оператора пейджинговой связи. По данным третьей анкеты прогнозируется работа данного сотрудника в компании и способы повышения его мотивации для длительной и качественной работы. Данная анкета применяется не столько на этапе отбора операторов, сколько в ходе их дальнейшей работы. При этом с ее помощью уже на этапе отбора можно прогнозировать, какое время ориентировочно проработает в компании каждый из операторов в случае его принятия на эту должность и, при возможности, не принимать на работу кандидатов с высокой вероятностью скорого увольнения.

Для удобства обработки информации все результаты тестов вносятся в анкету по профессиональной пригодности кандидата на должность оператора пейджинговой связи (см. Приложение 2). Помимо непосредственного определения соответствия кандидата должности оператора пейджинговой связи, обобщенные результаты позволяют выявить "больные точки": причины, по которым данный человек может в дальнейшем покинуть работу (не справится, заранее считает ее временной, слишком честолюбив и т.п.) Можно построить "личный профиль" - график с учетом всех анкет, где нижними точками будут отмечаться потенциально "опасные" ответы: высокая утомляемость, агрессивность, низкая скорость печати или грамотность, уверенность, что работа несложная и т.п. Анкета может сыграть существенную роль для повышения мотивации к работе у определенных операторов.

Анкета определения мотивации к работе, как было упомянуто в начале главы, представляет собой ряд вопросов, которые можно в дальнейшем использовать для оптимизации работы данного человека - как мотивацию. Анкету можно дать для заполнения как всем претендентам на должность оператора пейджинговой связи, так и только тем, кто успешно прошел первые этапы собеседования. Приблизительный список вопросов таков:

1. Какой срок ориентировочно Вы планируете у нас проработать?
2. Напротив каждого дня недели укажите время, в которое Вам было бы удобно работать в этот день (не менее ... часов). Если в этот день Вы не можете работать, поставьте прочерк.

день недели время, в которое Вам удобно будет работать

понедельник

вторник

среда

четверг

пятница

суббота

воскресенье

1. Укажите основные причины, по которым Вы выбрали эту работу: высокая заработная плата, удобный график, оптимальное сочетание заработной платы и графика, невысокая сложность работы, другое (укажите, что именно).
2. Оцените по 10-ти балльной шкале, насколько для Вас важен коллектив, в котором Вы работаете: 10 – коллектив является самым главным для хорошей работы, 1 - коллектив на Вас не влияет..

Первый вопрос анкеты сразу делит всех кандидатов на две группы: людей, которые изначально пришли на эту работу на короткий срок, и длительное пребывание в компании их не интересует (основная масса - студенты), и людей, ищущих постоянную работу.

Второй вопрос позволяет не только составлять график работы с учетом пожеланий сотрудников. Само наличие такого вопроса поднимает привлекательность данной компании в глазах потенциальных сотрудников, так как они получают возможность регулировать свой режим занятости, что является определяющим при выборе работы для очень многих категорий работников (студентов, женщин с детьми и т.п.). Формулировку данного пункта можно модифицировать следующим образом: "Напротив каждого дня недели укажите время, в которое Вам было бы удобно работать в этот день (не менее ... часов) в течение текущего месяца." Подобное изменение нуждается в пояснении для потенциальных сотрудников: для них уточняется, что при желании они могут изменить свой график работы через некоторое время (в данном случае – через месяц). Возможность изменения своего графика работы будет удобной прежде всего для студентов, но может создать помехи в работе компании, поскольку придется часто составлять новые графики. Поэтому оптимально предоставлять возможность изменения графика занятости через относительно большой промежуток времени (например, через три-четыре месяца.) В любом случае кандидаты на должность должны знать о подобных возможностях – это повышает их мотивацию к работе в данной компании.

Третий пункт анкеты показывает мотивационные установки сотрудника. Особое внимание нужно проявить к сотрудникам, указавшим в качестве причины "невысокую сложность работы", так как работа на самом деле достаточно сложна, и подобным сотрудникам нагрузка может показаться неожиданно высокой, спровоцировав их уход.

Последний вопрос представляет собой альтернативу стандартному тесту ориентированности человека в работе: на себя, на результат, на коллектив. В зависимости от того, что для данного человека является определяющим в рабочей деятельности, можно корректировать условия труда и отдыха. Если человек ориентирован в трудовой деятельности на самого себе (личный успех; повышение профессиональных качеств; карьера для себя, вне зависимости от необходимости подобной деятельности) мотивацией к хорошей работе для него будет заработная плата и возможность личностного роста. При ориентированности на результат интерес к работе можно подогреть постоянными поощрениями, материальными или моральными, с непременным указанием, что "благодаря Вам у нас улучшилось..." Такие люди должны считать, что они делают важную работу и видеть перспективу роста. Но ориентированных на результат среди кандидатов на должность оператора пейджинговой связи немного, поскольку данная профессия не считается карьерной.

Формулировка четвертого вопроса направлена на определение степени ориентированности кандидата на коллектив, поскольку в сложных условиях работы и при большом количестве сотрудников в одном помещении возрастает раздражимость, даже если коллектив состоит из уравновешенных людей. Такое недовольство выше у людей, для которых коллектив играет существенную роль в работе. Если у подобного человека отмечается еще и повышенная агрессивность, стоит задуматься о необходимости брать его в компанию, так как он может либо уволиться в скором времени, либо попытаться устанавливать свои порядки в коллективе или служить причиной раздоров. К счастью, таких людей немного и они начинают проявлять отрицательные черты своего характера по истечении достаточно длительного срока после приема на работу, но не стоит рассчитывать на их длительное пребывание в коллективе.

Само заполнение анкеты может служить критерием отсева кандидатов по следующим критериям: грамотность заполнения анкеты, аккуратность (отсутствие помарок, зачеркиваний, грязи - так как любые перечеркивания свидетельствуют об ослабленном внимании), достаточно быстрое ее заполнение (поскольку скорость письма является косвенным показателем скорости нервных процессов). Как правило, такие замечания не являются прямым источником отбора кандидатов, но при прочих равных условиях отдается предпочтение претендентам с хорошо оформленными анкетами.

1.3 Тестирование на профессиональную пригодность.

Определение профессиональной пригодности в пейджинговой компании должно обязательно включать в себя следующие параметры:

1. скорость печатания;
2. грамотность;
3. голос и четкость речи;
4. работоспособность;
5. неконфликтность.

Определить строгость отбора по скорости печатания и грамотности достаточно сложно, так как приходится искать компромисс между требованиями компании и средним уровнем грамотности и скорости работы кандидатов, претендующих на данную должность. Поскольку обычно на собеседования приходит мало кандидатов с высокой скоростью печатания и хорошей грамотностью, используют стандартный текст, составленный из наиболее часто встречающихся у операторов ошибок.

При анализе результатов теста указывают скорость печатания, количество ошибок, вызванных незнанием грамматики и орфографии, и описок (случайных неточностей: пропуска и перестановки букв, впечатывании лишних букв и т.п.).

К речи оператора пейджинговой связи предъявляются достаточно высокие требования. Поскольку она должна легко восприниматься по телефонному аппарату, голос должен иметь приятный тембр и быть достаточно громким. Речь четкая, скорость чуть выше средней, без явного акцента, отличающегося от обычного среднерусского, дикция без дефектов (шепелявости, картавости). Все эти параметры выявляются и фиксируются проводящим собеседование сотрудником в ходе заполнения кандидатами на должность оператора пейджинговой связи анкеты и выполнения ими тестов.

Оценка параметров речи во многом субъективна (особенно тембра, громкости и т.п.), тем не менее можно попробовать давать им количественную оценку либо по пятибалльной шкале, либо по принципу "подходит/не подходит для оператора пейджинговой компании".

Работоспособность любого человека определяется как его личностными качествами, так и особенностями психических процессов (устойчивостью и объемом внимания, утомляемостью, силой нервных процессов). График, наглядно демонстрирующий утомляемость в ходе работы данного оператора, удобно строить на основе модифицированного теста Е.П. Ильина "Определение функциональной асимметрии по психомоторным показателям". Исходно тест проводится отдельно для левой и правой рук для дальнейшего сравнения и определения функциональной асимметрии. При использовании теста в ходе отбора операторов пейджинговой связи испытуемым предоставляется возможность работать правой или левой рукой (в зависимости от того, правша человек или левша).

Перед испытуемым кладут лист бумаги с 8 квадратами 5 на 5 см (по 4 в ряд) и дается указание по команде "старт" начать ставить максимально возможное количество точек в первом квадрате, а по команде "время" (через каждые 5 сек) переходить в другой квадрат и продолжать ставить точки там. Квадраты заполняются по часовой стрелке, для левшей – против часовой стрелки. При большом количестве испытуемых возможно сокращение количества квадратов до пяти, но такие результаты не могут считаться абсолютно достоверными.

По количеству точек в каждом квадрате строится график - кривая работоспособности (см. Приложение 4). Те, у кого темп работы падает со 2-го квадрата и более не повышается, являются людьми со слабой нервной системой, легко утомляющимися на работе, требующей постоянной мобилизации сил. Такие сотрудники могут вскоре покинуть работу из-за переутомления или будут делать большое количество ошибок к концу смены. Для них целесообразнее сокращать продолжительность смены или увеличивать продолжительность перерывов в работе в ходе одной смены. Принципиальным здесь является именно продолжительность работы от перерыва до перерыва, поэтому с такими сотрудниками целесообразно обсудить увеличение количества рабочих смен за счет сокращения их продолжительности.

Скорость работы, повышающаяся в первые 10-15 сек, даже если потом она снижается, свидетельствует о сильном типе нервной системы. У таких людей высокая стрессоустойчивость и работоспособность, им можно предлагать графики работы с высокой напряженностью, например, двенадцатичасовые смены.

Ровный ритм работы, как и его снижение к средине работы (в четвертом-пятом квадрате) с восстановлением к концу теста характеризует нервную систему средней силы. В целом, только люди с высокой утомляемостью слабо подходят для операторской работы, все остальные потенциально способны качественно справляться с работой такого типа.

Тест Е.П. Ильина позволяет оценить потенциал нервной системы без учета сознательного регулирования процесса и личностных установок, определяющих индивидуальный стиль работы. Поэтому вместо вышеописанной методики возможно применение теста Э. Крепелина "Оценка умственной работоспособности". Тестируемый должен суммировать пары цифр из двух рядов (верхнее и соответствующее нижнее). Через каждые 15 секунд дается команда "черта", по которой тестируемый ставит черту после последней суммы, после чего продолжает работу. Помимо возможности построения графика работоспособности, аналогичного графику из предыдущего теста, данное тестирование позволяет оценить предпочитаемый человеком стиль работы: при личностной установке на скорость работы тестируемый суммирует быстро, обычно не перепроверяет результат, соответственно часто встречаются ошибки; при установке на качество работы работа идет медленнее, но ее качество выше.

Поскольку скорость мыслительных процессов разная, для верной оценки результатов теста необходимо после исходного теста предложить суммировать еще один короткий цифровой ряд, дав установку работать с максимально возможной скоростью без перепроверки. Если при этом среднее количество ошибок существенно возрастает (процентов на 10-15), значит тестируемый исходно ориентировался на качественное выполнение работы. По данным показателям компания может отбирать сотрудников, если для нее является принципиальной, например, скорость работы (при нехватке операторов) или, наоборот, безошибочность операторов. Пример теста приведен в Приложении 5.

Для работы оператором пейджинговой связи требуется наличие устойчивого внимания в совокупности с его легкой переключаемостью (что важно для быстрого перехода на прием следующего звонка). Для оценки этих параметров внимания удобно использовать таблицу, заполненную произвольным количеством повторяющихся символов, среди которых требуется найти несколько определенных (см. Приложение 6). Обычно берутся 20-25 букв русского алфавита, которые вразбивку вносят в таблицу, и ставится задание отыскать (обвести, подчеркнуть или сосчитать количество повторов) трех-четырех букв. Сложность задания регулируется размером таблицы и количеством отыскиваемых символов. На тестирование отводится время, определяемое опытным путем или в зависимости от сложности теста.

При подсчете количества данных букв в таблице можно разрешить или запретить пользоваться пишущими предметами. В последнем случае тест позволяет определить память испытуемого, но снижает достоверность результатов по объему и переключаемости внимания, что в случае с подбором операторов пейджинговой компании является принципиальным. Если все-таки принимается решение использовать последний вариант теста, тестирование проводится не на время, иначе количество ошибок сильно возрастает. Для тестируемых обычно более легким является выделение отыскиваемых букв в самой таблице, но это затрудняет обработку результатов теста.

Для ускорения обработки результатов можно предложить тест с подсчетом количества повторов трех-четырех букв (каждой отдельно или суммарно) в таблице, или использовать компьютерную программу (если в компании есть программист, возможно создание электронной версии данного теста с автоматическим подсчетом пропущенных или ошибочно выделенных букв). Количество сделанных ошибок (если испытуемые выделяют нужные буквы в самой таблице) или отклонение полученных ими сумм от правильных ответов (при подсчете количества каждой буквы в таблице) вносятся в анкету по определению профессиональной пригодности.

1.4 Тесты на психоэмоциональную устойчивость.

Работа оператора пейджинговой компании является стрессогенной, поскольку требует оперативности при общении с людьми. При этом важную роль играют как опыт межличностного общения, так и психическая устойчивость каждого оператора, определяющие стиль реагирования при возникновении конфликтных ситуаций. Последнее зачастую является решающим, т.к. при стрессе или в нестандартной, ранее не встречавшейся ситуации проявляются, в первую очередь, психологические особенности человека, а не его коммуникативные навыки.

Методика рисуночной фрустрации по С. Розенцвейгу позволяет наглядно увидеть стиль реагирования человека в конфликтной ситуации. Она включает в себя набор рисунков, где один из персонажей изображен произносящим фрустрирующую фразу ("Вы разбили любимую вазу моей мамы!" "Я понимаю, что Вам необходима эта книга, но мы ее больше не выдаем на руки.") или фразу, описывающую стрессовую ситуацию ("Мне очень жаль, что моя машина сломалась и Вы из-за этого опоздали на поезд." "Интересно, почему она не пригласила нас на вечеринку?"). Тестируемому предлагается ответить, что, по его мнению, скажет в ответ второй персонаж, избраженный рядом, к которому обращена данная фраза.

Сам рисунок в методике не менее важен, чем фраза. Он необходим для отождествления тестируемым себя с персонажем рисунка (так называемая проекционная методика); при этом тестируемый дает за персонажа ответ, который дал бы сам в подобном случае. Проекционная методика позволяет избежать или уменьшить количество "правильных" ответов, когда тестируемый говорит фразу, которую считает правильной (исходя из личного опыта общения), а не которую он бы действительно сказал при непосредственном участии в подобной ситуации (в этом случае можно оценить коммуникативные навыки человека, но не его конфликтогенность).

Оптимальным будет использовать тест из десяти вопросов, целиком или частично составленных на основе реальных конфликтных ситуаций, возникавших при работе операторов. Качественный анализ результатов тестирования может провести психолог, но и в целом по ответам можно оценить склонность кандидата к агрессивности, неспособности самостоятельно решить проблему и, соответственно, переложению вины на других людей или просто уходу от ситуации, или, напротив, его корректность, склонность к совместному разрешению конфликта. При наличии выраженной агрессивности стоит отметить эту особенность в анкете и в дальнейшем уделять особое внимание стилю ведения беседы этого оператора.

При использовании теста в ходе собеседования не всегда удобно беседовать по тесту индивидуально с каждым кандидатом. Тем не менее, тест нельзя давать в письменном виде, поскольку это приводит к появлению уже упомянутых "правильных" ответов. Для упрощения проведения тестирования можно не давать рисунки, а как бы инсценировать беседу между оператором и клиентом, зачитывая фразу вслух (количество фраз-вопросов в этом случае сокращается до четырех - пяти). Дается четкая установка отвечать быстро, как при непосредственном разговоре, так как в данном тестировании важно зафиксировать самую первую реакцию, диктуемую характером тестируемого и стилем его поведения в повседневной жизни.

Несомненно, важно и так называемое "обученное спокойствие", когда человек способен корректно справиться с конфликтом, не переходя на грубость, не в силу характера, а благодаря навыкам разрешения подобных ситуаций или осознавания того, что спор в данных условиях (работа, наличие контроля за его действиями) неуместен. Но при внезапном и сильном конфликте человек имеет тенденцию реагировать непосредственно, поэтому на должность опрератора пейджинговой компании лучше осуществлять подбор людей, уравновешенных "от природы".

Немаловажные аспекты, оцениваемый при помощи беседы по тесту Розенцвейга – это словарный запас и культура речи претендента на должность оператора.

В любом случае для прошедших отбор необходим инструктаж по способам разрешения наиболее часто встречающихся кофликтных ситуаций, поскольку предварительная подготовка позволяет операторам чувствовать себя увереннее при опасности возникновения конфликта и, соответственно, существенно уменьшить их количество или негативные последствия.

Персональные анкетные данные предоставляют широкое поле возможностей для выявления условий работы, удовлетворяющих и работодателя, и сотрудника. Кандидатам на должность оператора пейджинговой связи, которые ищут постоянную работу, можно предложить контрактную систему. Заключение контрактов с сотрудниками позволяет четко регламентировать условия работы, льготы, снижать текучесть кадров за счет фиксированного срока работы. Контрактные сотрудники являются ядром коллектива в силу относительно большого (оптимально – не менее полугода) срока работы и постоянно накапливаемого опыта. Контрактникам предоставляется возможность дальнейшего продления контракта на выгодных условиях.. Возможно предложение им более высокой заработной платы или иных льгот. Все эти условия, естественно, должны быть заранее известны претендентам на должность, чтобы стимулировать их к заключению контрактов.

Процедуру отбора для контрактников и временных работников можно проводить по-разному. Для первых, например, целесообразно добавить ряд тестов, позволяющих в дальнейшем повышать мотивацию к работе , то есть работать с этими людьми отдельно.

Кандидаты на должность оператора пейджинговой связи, удачно прошедшие процедуру отбора, приглашаются в операторскую, где для них проводится инструктаж по должностным обязанностям и знакомство с программой. Затем они берут несколько пробных звонков. В итоге новые сотрудники приглашаются на стажировку. Пробное принятие звонков необходимо для того, чтобы новые сотрудники получили более конкретное представление о работе, используемых способах и методах, почувствовали себя увереннее. Кроме того, возможные ошибки быстро закрепляются, и легче их скорректировать в начале работы.

Снижение текучести кадров через оптимизацию процедуры отбора и через повышение мотивации к работе не всегда влияет на продолжительность работы сотрудника в компании. Многие уходят по объективным причинам: нехватка времени, невозможность справиться с работой и т.п. Выяснение причин, по которым сотрудники покидают компанию, может способствовать налаживанию работы, так как возможны и те причины ухода, которые могли бы быть устранены.

Анкеты для увольняющихся сотрудников строятся, в основном, по двум типам: можно непосредственно спрашивать о причинах ухода, а можно узнавать при каких условиях данный сотрудник был бы готов остаться в компании. Второй вариант более тонкий, так как напрямую указать недостатки решаются не все, но он может быть бессмысленным для людей, у которых увольнение вызвано какими-либо объективными причинами, делающими невозможным дальнейшую работу на этой должности. При анализе причин увольнения необходимо сопоставить данные анкет, заполнявшихся при принятии на работу, с данными этой анкеты. Необходимо также уточнять, кто увольняется: сотрудник, искавший постоянную работу, или человек, который изначально планировал уйти с должности через определенное время.

2. Формирование комплексной системы отбора операторов пейджинговой связи компании "...".

2.1 Анализ взаимосвязи текучести кадров операторов с системой отбора персонала.

Ни одна организация не может застраховать себя от серьезных проблем. Компании, в которых работают тысячи людей, ежедневно сталкиваются с самыми разнообразными проблемными ситуациями, связанными с "человеческим фактором". Но говорить о том, что сложилась кризисная ситуация, можно лишь в тех случаях, когда она влечет или может повлечь за собой весьма серьезные последствия, угрожающие престижу, нормальному функционированию или самому существованию компании.

К числу проблемных ситуаций, которые при определенных обстоятельствах могут перерасти в кризисные, стоит отнести:

- падение дисциплины сотрудников;

- высокий уровень текучести кадров;

-стрессовые состояния или психофизиологические "срывы" сотрудников;

- конфликты.

Причины, вызывающие высокую текучесть кадров компании можно разделить на 2 вида. Первые имеют отношение к тем сотрудникам, которые пробыли в компании недолго (несколько месяцев):

- недостатки в системе подбора кадров (неадекватное информирование кандидата о характере и условиях предстоящей работы, отсутствие необходимых деловых и личных качеств у кандидата и т.п.);

- дефекты процедуры "вхождения в работу" нового сотрудника или слабое психологическое сопровождение этого процесса.

Что же касается ухода из компании ее "ветеранов", то причины этого могут быть более индивидуальными и разнообразными, концентрируясь, в основном, вокруг разного рода "неоправдавшихся ожиданий" (карьерного роста, материального вознаграждения, возможности самореализации), психологической несовместимости с коллегами или руководством, утраты ощущения собственной значимости в рамках Компании и т.п.

Для преодоления высокой текучести кадров организации следует предпринять следующее:

- постоянно совершенствовать систему подбора кадров для Компании;

- отработать выверенную и уважительную процедуру "вхождения" нового сотрудника в Компанию, включающую в себя:

\* полноценное и подробное "собеседование - знакомство";

\* предоставление новому сотруднику необходимой и достаточной информации о Компании, ее целях и политике;

\* обеспечение нового сотрудника точной информацией о предстоящей ему работе и перспективах на будущее;

\* представление нового сотрудника рабочему коллективу;

\* адекватную помощь на начальном этапе работы и достаточное количество контактов на период адаптации;

- наладить эффективный контроль за состоянием кадровых ресурсов Компании и психологическим сопровождением сотрудников.

Компания может облегчить вышеупомянутые процедуры, если при подборе будет производить отсев людей с потенциальными мотивами для ухода или выявлять таких с помощью приводимых тестов и далее: либо работать с "больными точками", повышая мотивацию "адресно", либо работать только с теми, кто пришел устраиваться на длительный срок.

2.2 Мотивация как способ снижения текучести кадров и создание оптимального коллектива.

Как упоминалось в предыдущей главе, работа оператора пейджинговой связиимеет свою специфику, заключающуюся в том, что многие исходно рассматривают эту должность как временную, отсюда неизбежная текучесть кадров, относительно высокая по сравнению с компаниями других специализаций. Обусловленность ухода может быть самая различная, в зависимости от сезона, от социальной группы, к которой принадлежит данный сотрудник, от условий работы в данной конкретной компании и ряда других факторов. Существует закономерность, согласно которой люди, ищущие временную работу, трудятся на найденной должности в среднем не более полугода. Временная работа обычно является не дополнительным источником дохода при наличии основного места труда, а способом поддержать свое финансовое состояние при неустойчивых жизненных обстоятельствах. Многих перестает устраивать график работы в связи с изменившимися условиями личной жизни.

Графики текучести кадров в компании за 2002 год приведены в Приложении 10. Стоит отметить, что в данной компании идет стабильный рост общего количества сотрудников, несмотря на относительную неустойчивость состава коллектива. сказанное может быть проиллюстрировано следующими цифрами: среднее количество увольнявшихся за месяц в 2001 году было 3,25 человека, что составляло 20,21% от количества сотрудников в начале года (16 человек) и 11,2% - от количества сотрудников в конце года (29 человек).

Стимулы как к более качественной работе, так и к продолжению труда на данной должности в значительной степени зависят от личности самого человека. Главное различие заключается в реагировании людей на две основные группы поощрений: материальные и нематериальные. Тем не менее, можно выделить основные стимулы, на которые "откликается" подавляющее большинство людей. Самый закоренелый прагматик через определенное время начинает испытывать дискомфорт на работе, от которой не получает морального удовлетворения, несмотря на возможное крупное материальное вознаграждение.

Из материальных стимулов к общим можно причислить размер заработной платы, денежные или иные вознаграждения, эргономически продуманные условия труда, что снижает утомляемость во время рабочей смены, наличие определенных социальных гарантий, любые материальные льготы. Из нематериальных это уверенность в важности своей работы, моральная удовлетворенность от качества своего труда ( в том числе и наличие его положительной оценки со стороны коллег, начальства, друзей), удовлетворительно сложившиеся отношения с трудовым коллективом, высокая оценка занимаемой должности как референтными лицами (теми, чья оценка важна для данного человека: друзья, родственники и т.п.), так и лично самим сотрудником.

Главная особенность материальных стимулов такова, что для сохранения удовлетворенности от их наличия они должны меняться со временем. Одинаковый размер премии у длительно проработавшего сотрудника и новичка может вызвать ощущение несправедливости у первого, а у второго не будет стимула к длительной работе на данной должности. Человек должен осознавать выгоду длительного сотрудничества с компанией. Иначе, исчерпав себя профессионально в данной должности (проще говоря – достигнув того уровня, на котором он справедливо считает себя профессионалом) и не имея дальнейших перспектив для роста в профессиональном или материальном плане, неудовлетворенность материальным достатком, графиком занятости и т.п. может привести сотрудника к выводу о необходимости смены места работы, даже если ранее он рассматривал эту должность как постоянную. Количество льгот в идеале должно быть прямо пропорционально сроку работы. Однако есть и одно "но": в любом случае необходим какой-либо ограничивающий фактор, не позволяющий потерять квалификацию или развить небрежное отношение к работе при достижении "вершин" должности. Необходим разумный баланс между сроком службы и наличием льгот.

В предыдущей главе уже говорилось о желательности заключения контрактов с людьми, заведомо собирающимися проработать в компании длительный срок. Разумеется, разумным будет распределение льгот в пользу этой категории сотрудников, но и здесь необходима золотая середина, чтобы условия для контрактных служащих не отпугивали от должности людей, не собирающихся заключать контракт.

Материальные стимулы могут быть постоянными и периодическими. Постоянные – это те, к которым сотрудник имеет доступ на всем протяжении работы в компании. К ним может относиться пользование определенными материальными объектами или услугами, к ним же причисляются социальные льготы.

В качестве материального стимула, который эффективно и быстро привлечет большое количество потенциальных работников, можно предложить помощь в решении социальных проблем, в частности, проблем с проживанием. Принятым на работу при наличии у них жилищных проблем можно предоставлять оплачиваемое жилье – нечто вроде общежития от предприятия. Поскольку подавляющее большинство сотрудников пейджинговой компании – студенты, и многие иногородние, проблема жилья стоит достаточно остро. Таким образом, предоставление жилья могло бы значительно снизить текучесть кадров.

Более простым, но достаточно эффективным и логичным видом материального поощрения может быть предоставление сотрудникам пейджера на время работы в компании (либо просто пейджера, либо с оплатой абонентской платы).

Для материальных стимулов, выдающихся периодически (премии, некоторые льготы), важным вопросом являются сроки их выплаты и реализации соответствующих льгот. При этом стимулом служат не только и не столько льготы сами по себе, а именно время, в которое реализуется право сотрудника на них.

В любой компании с временным штатом сотрудников существует своя закономерность увольнений. Как правило, пик смены состава приходится на традиционный период отдыха – лето, а также на его окончание; на новогодний и посленовогодний периоды. Причина в том, что большую, если не подавляющую часть сотрудников таких компаний составляют студенты, которые могут как искать себе подработку на освободившееся от занятий время, так и, наоборот, освобождать время для летнего отдыха.

Сессия тоже может вносить коррективы в занятость студенчества: для части из них это время сильной загруженности, для части – свободный период, на или во время которого можно найти подработку. Кроме того, новая сессия с новым расписанием занятий может сделать для студента затруднительной или невозможной работу по прежнему графику. Еще один ключевой момент – окончание ВУЗа. После него бывшие студенты, как правило, остаются на должности лишь на то время, пока ищут основную работу, связанную с освоенной в ВУЗе специальностью или соответствующую их запросам по материальной обеспеченности, возможности карьерного роста и другим критериям, играющим для них важную роль.

Другие категории временно работающих граждан трудно классифицировать по предпочитаемому времени увольнения, так как оно будет зависеть от личных жизненных обстоятельств каждого сотрудника. Кроме этого, существует средний срок работы сотрудников в каждой компании. Существуют и "критические моменты": опрелделенное время работы, после которого по статистике увольняется большая часть из покидающих должность сотрудников. Как правило, этот срок равен периоду адаптации и составляет в среднем месяца два-три, но может и модифицироваться в зависимости от условий труда в компании. Логично помочь сотрудникам преодолеть эту точку не только облегчением условий адаптации (например, более мягкими условиями труда на период адаптации), но и материальными поощрениями. Такое поощрение должно не приходиться на сам переломный момент, а быть отсрочено по времени на месяц-полтора. При этом, во-первых, оно должно быть достаточным для появления желания его получить; во-вторых, сотрудники, разумеется, должны знать о полагающейся премии заранее, причем за достаточно длительный срок, чтобы заранее прошла настройка проработать в компании как минимум до данного вознаграждения.

Примером использования в качестве материального стимула сроков реализации льгот может послужить время предоставления отпуска, считая от начала работы сотрудника в компании. Многих привлекает возможность гарантированного отпуска в летнее время или на тот период, который им необходим. Возможна и такая модификация отпуска как его продление до полутора месяцев или возможность брать отпуск небольшими порциями, буквально по дням. Ни в коем случае нельзя ставить первый отпуск после периода адаптации, так как, с одной стороны, отпуск дает возможность отдохнуть от утомившей работы, а с другой после него период адаптации продлится. Кроме того, резкий контраст утомления и отдыха может вызвать нежелание продолжать работать на данной должности. Тем не менее, лучше не затягивать время предоставления первого отпуска до стандартных одиннадцати месяцев. Вопрос об отпуске лучше решать заранее, при вступлении нового сотрудника в должность. Неплохим является предоставление отпуска через полгода после начала работы. Это явится дополнительной поддержкой после крупной денежной выплаты, которую, как было указано ранее, лучше выплачивать через три – четыре месяца от поступления в компанию.

Удобный график отпусков – один из примеров мотивации временем. В эту же категорию мотиваций включается возможность сотрудника через определенное время менять график своей работы (как указано выше, это является особенно важным для студентов) или брать отгулы – возможно за счет отпуска – предупредив об этом начальство за достаточно небольшой срок до отгула.

Условия труда – важный параметр, который для некоторых является даже определяющим при выборе места работы. При высокой утомляемости сотрудников значительно повышается текучесть кадров. Это особенно справедливо для компаний с преобладанием временного штата сотрудников.

Для нормального труда сотрудников важно грамотно подобрать обстановку в рабочем помещении с эргономической точки зрения. Должны соблюдаться психолого-гигиенические требования; в частности режим работы с компьютером должен составлять 40 минут работы на 10 минут отдыха. для сотрудников пейджинговой связи в связи с сидячей работой нужны, во-первых, диванчики, где можно посидеть и расслабиться. а во-вторых минимальные тренажеры, снимающие нагрузку с позвоночника (такие, например, как турник), так как при частом сидении в течение длительного времени на одном месте могут возникнуть неблагоприятные изменения в позвоночнике и застойные явления в организме. Желательно расположить места отдыха вне видимости со стороны рабочих мест и, вместе с тем, чтобы рабочие места также не были в поле обзора со стороны мест отдыха. Иными словами, идеально для отдыха выделять отдельную комнату.

Несомненно, нельзя забывать и про сами рабочие места. Удобное расположение предметов, необходимых для работы, тщательно отрегулированное освещение (не блеклое, но и не слишком яркое: это принципиально при работе с компьютерами). Предпочтительная окраска стен в светлые теплые тона (бледно-оранжевый, бледно-розовый, желтый - но не ядовито!).

Работа операторов пейджинговой связи, как ни странно может показаться на первый взгляд, достаточно тяжела физически. Основная нагрузка ложится на глаза, руки (сильной нагрузке подвергаются мышцы плечевого пояса) и позвоночник. В связи с этим можно предложить операторам оплачиваемые занятия шейпингом и обучение гимнастике для глаз. Естественно, все это не в строго обязательном порядке, чтобы поощрение не превращалось в наказание, но желательно на каждом рабочем месте иметь брошюрку с кратким описанием гимнастики для глаз.

Обстановка рабочих мест в компании.............. подобрана в соответствии с психолого-гигиеническими требованиями:

для отдыха выделена отдельная комната, где оборудованы места для снятия усталости (диван, отдельная комната – душевая) и еды (обеденный стол, стулья, микроволновая печь, электрочайник);

на каждом рабочем месте висят расписания перерывов;

стены светло-салатового цвета. А насчет идеи покупки квартир, по-моему, стоит ее указать, я, конечно, понимаю, что это нереально, но это, я уверена, действенная мера по снижению текучести. считаю, что оператором больше 1,5 лет нельзя работать (слишком большая утомляемость, психологическая усталость накапливается и девушки начинают плохо выполнять свои обязанности - позволяют грубости с клиентами).

При этом важна обратная связь: оценка эффективности проводимых мероприятий по улучшению условий труда. Можно по окончании каждой смены просить сотрудника оценить по десятибалльной шкале, во-первых, сложность прошедшей смены, а во-вторых степень их усталости по сравнению с началом смены (важно делать акцент именно на сравнение, так как сотрудник может изначально прийти на работу в утомленном состоянии). Компании необходимо прислушиваться к просьбам сотрудников по улучшению условий работы. так как даже кажущиеся незначительными изменения могут снизить утомляемость, повысить производительность труда и соответственно сократить текучесть кадров.

Для тех, у кого работа заведомо временная, составляется график с учетом (по возможности) их пожеланий. Последняя процедура проводится, естественно, после проведения тестов на профпригодность. И еще: можно разделить отбор для контрактников и временных работников. Для первых, например, целесообразно провести ряд тестов, позволяющих в дальнейшем повышать мотивацию к работе - ведь у всех она разная.

2.3 Совершенствование методики отбора операторов в пейджинговой компании.

В пейджинговой компании " " за ..... лет ее существования сложилась четкая схема подбора лиц на должность оператора пейджинговой связи, включающая в себя все ключевые моменты, отмеченные в предыдущих главах и необходимые для адекватного отбора кандидатов на данную должность. Разработаны и успешно используются следующие документы, регламентирующие процедуры отбора, работы и увольнения сотрудников: анкета для кандидатов на должность операторов пейджинговой связи, тест для определения профессиональной пригодности, должностная инструкция для операторов пейджинговой связи, анкета для увольняющихся из компании. Соответствующие документы приведены в Приложениях 1, 2, 7 и 8. Кроме того, в компании ......... процедура отбора включает в себя проверку речи согласно описанным в главе 2 параметрам. Кандидатам на должность оператора пейджинговой связи в компании предьявляются следующие требования к профессиональной пригодности: скорость печатания - не менее \_\_\_\_ ударов в минуту, максимально допустимое количество ошибок и описок - \_\_\_ .

Особо следует отметить разработанную в компании методику оценки стресооустойчивости, представляющую собой удачный функциональный аналог теста Розенцвейга. Вопросы для теста взяты из практики работы оператором и специально подобраны таким образом, чтобы на них мог ответить человек, не знающий всей специфики работы оператора пейджинговой связи. Тест включает в себя следующие вопросы:

1) Представьте, следующую ситуацию: на работу не вышло 2 оператора. В связи с этим компания не справляется с поступающими звонками. Пошел второй час работы. Вы берете очередной звонок. И тут же слышите, раздраженный мужской голос: "Вы что там уснули все? Почему не берете так долго трубку? Я до Вас уже 30 минут дозваниваюсь?". Дальше следует грубые фразы, нелицеприятные (пожалуйста, замените это слово, я просто не могу найти никак синоним) отзывы о компании и об операторах. Вам, наконец-то, удается уловить паузу и сказать данному клиенту... Что именно Вы скажете?

2) Представьте следующую ситуацию: Вы берете трубку, произнося при этом приветственную фразу компании "Компания "...", добрый день!". А в ответ Вам тишина. Вы опят повторяете приветственную фразу. Через несколько секунд, раздраженный голос на том конце провода: "Почему не представляетесь сразу? Откуда я знаю, куда я попал?". Дело в том, что соединение с клиентом произошло позже того, как Вы в первый раз произнесли приветственную фразу. И клиент, таким образом, ее не услышал. Что Вы ответите ему?

3) Представьте следующую ситуацию: Вы приняли очередной звонок. В конце разговора Вы произносите (чуть быстрее обычного) фразу: "Сообщение принято, всего доброго". Отправляете сообщение. Берете следующий звонок. В ответ на приветственную фразу, Вы слышите: "Девушка, я только что передавал сообщения через Вас. Я хотел попросить Вас отправить мое сообщение 2 раза, Вы же не дослушав меня, кинули трубку. Вы такой невоспитанный и невежливый оператор!!! Вам стоит поучиться вежливости!!!" Все это произносится клиентом очень грубо, на повышенных тонах. Ваши действия?

4) Представьте следующую ситуацию: в карточке у абонента стоит его пожелание - отправлять все сообщения только 1 раз. Передающая сообщение женщина просит отправить его на данный абонент 5 раз через минуту. Вы начинаете объяснять, что данный абонент просил отправлять ему сообщения только 1 раз, и Вы не можете отправить его 5 раз. На что женщина начинает кричать в трубку, что передает сообщения она, и что должны выполняться ее пожелания. Начинает оскорблять Вас, обвиняя в невоспитанности, невежливости. Ваши действия.

Помимо оценки вежливости, склонности к конфликтности, стрессоустойчивости (и, в какой-то степени, находчивости), такие вопросы позволяют оценить лексикон и коммуникативные навыки потенциального оператора.

Первичная анкета и анкета на определение профессиональной пригодности позволяют обеспечить компанию необходимым минимумом информации о кандидате как потенциальном сотруднике пейджинговой компании. Должностная инструкция для операторов пейджинговой связи предоставляет новому сотруднику необходимую и достаточную информации о предстоящей ему работе и перспективах на будущее и четко регламентирует субординационные отношения. Анкета для увольняющихся сотрудников дает сведения о причинах увольнения, позволяя соответствующим образом менять политику компании с целью снижения текучести кадров.

Вместе с тем, приведенные документы не являются исчерпывающими. Отбор проводится по минимальным критериям. что связано с быстрой сменой кадров и, соответственно, часто проводимой процедурой отбора для большого количества кандидатов. Тем не менее, за последнее время компания значительно выросла: если до мая 1999 года в ней трудилось 5 операторов, то сейчас – уже 29. Растет престиж компании, как и место, занимаемое ею на рынке услуг пейджинговой связи. Все это делает необходимым строгий контроль за уровнем обслуживания, то есть квалификацией операторов.

В предыдущих главах уже указывались идеальные критерии отбора операторов в пейджинговую компанию и обосновывалась необходимость именно таких критериев. Можно добавить только, что практика вносит свои коррективы в применение описанных тестов. Многое зависит от потребности компании в операторах: при жесткой потребности и невысоком количестве претендентов на должность строгость отбора лучше снизить. В противном случае может возникнуть нехватка операторов и необходимость давать имеющимся операторам дополнительную нагрузку, что приводит к усилению текучести кадров, соответственно снижая и без того невысокую численность сотрудников. И наоборот, при избытке операторов компания может позволить себе повышать требования к их уровню работы. То есть процедура отбора должна быть гибкой и сравнительной: кроме абсолютных критериев (таких как максимально допустимое количество ошибок в диктанте) должны существовать критерии относительные, зависящие от ситуации в компании и количества пришедших на собеседование претендентов на должность оператора пейджинговой связи. Относительные критерии вырабатываются в ходе данного конкретного собеседования при сравнении показателей разных претендентов. Иногда относительные критерии оказываются выше абсолютных (например, при высокой грамотности большинства пришедших на собеседование может снизиться максимально допустимое количество ошибок), но иногда есть смысл снизить один-два критерия, если они не являются принципиальными (например, требования по внимательности).

В целом, оптимальная процедура отбора операторов пейджинговой связи должна:

1. проходить по заранее составленной схеме, позволяющей оценить принципиальные для оператора пейджинговой связи профессиональные и психологические качества претендента;
2. предоставлять достоверные (валидные) данные, пригодные не только в момент профессионального отбора, но и при дальнейшей работе сотрудника в компании;
3. по возможности включать в себя только действительно необходимые тесты, чтобы процедура отбора не становилась громоздкой;
4. быть вариабельной в случае необходимости;
5. отвечать интересам компании;
6. быть несложной в реализации.

Заключение

Таким образом, оптимизируя процедуру отбора на должность оператора пейджинговой связи, используя приведенные выше критерии отбора и рекомендации по ее оптимизации, можно добиться улучшения работы компании в целом, повышения спроса на ее услуги на рынке аналогичных услуг (то есть повышение конкурентоспособности) и дальнейшего развития данной компании.

Список литературы

1. Елисеев О.П. Конструктивная типология и психодиагностика личности. /Псков, 1994 г. - 388 с.
2. Романова Е.С., Потемкина Г.В. Графические методы в психологической диагностике./ М., 1991 г. - 176 с.

ПРИЛОЖЕНИЯПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета

*Фамилия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Имя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

Дата рождения: *число\_\_\_\_\_\_\_\_месяц\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_год\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

### Место проживания *г.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

### в настоящее время: *район \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*ул.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ дом \_\_\_\_\_ кв.\_\_\_\_\_ телефон \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

Ваше образование: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(включая дополнитель-\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ные курсы) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Место предыдущей работы:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

###### 

###### Дата «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Результаты прохождения кандидатом на должность оператора пейджинговой связи теста на профессиональную пригодность.

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Определение скорости печатания и грамотности:

Скорость печати­­­: \_\_\_\_\_ символов/мин, из них \_\_\_ ошибок, \_\_\_ опечаток.

## Ошибок в диктанте \_\_\_\_

2. Голос и четкость речи:

Тембр \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Громкость \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Четкость \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Скорость речи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Наличие акцента, отличающегося от среднерусского говора \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дефекты дикции \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Работоспособность:

Результаты по тесту Е.П. Ильина:

график работоспособности



выводы о силе нервных процессов\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Результаты по тесту Э. Крепелина:

время выполнения задания\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ количество ошибок\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Результаты по тесту на определение объема и переключаемости внимания:

суммарное отклонение от правильных результатов\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(при отмечании букв в самой таблице:

количество пропущенных или ошибочно отмеченных букв\_\_\_\_\_\_\_\_\_ )

4. Склонность к конфликтности:

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Тест для определения грамотности и скорости печатания кандидатов на должность оператора пейджинговой связи.

трос

соберемся

стипендия

кубометр

продюсер

нотариус

разыскивать

допоздна

приобретение

в общем, ты прав

сновидение

сначала

опоздание

полдевятого

девчонка

по-моему

извините

сдавать

гостиная

все-таки

уравнять в правах

диспетчер

участвовать

поедем кататься

агентство

*На звук:*

виделись

кожаный

серебряный

лежать в постели

поликлиника

программка

тушенка

*На скорость:*

Будьте настойчивы, упорны, но не упрямы. Помните, что на свете есть много людей, которые могут заметить у Вас ошибки. Если они правы, не стесняйтесь согласиться с ними. Опыт подтверждает, что добрые чувства должны уходить корнями в детство, а человечность, доброта, ласка, доброжелательность рождаются в труде, в заботах, волнениях о красоте окружающего мира.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Пример графика работоспособности на основе модифицированного теста Е.П. Ильина "Определение функциональной асимметрии по психомоторным показателям".



ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Пример числовых рядов для оценки работоспособности по тесту Э. Крепелина "Оценка умственной работоспособности"

Инструктаж: "По команде "начинайте" Вы должны начать максимально быстро, но без ошибок, складывать пары чисел из верхнего и нижнего ряда. По сигналу "черта" Вы должны поставить вертикальную черту после последней записанной Вами суммы и сразу же продолжить работу."

8 3 6 9 1 5 7 2 3 8 5 2 9 5 6

5 2 8 9 7 4 4 2 8 6 1 7 4 7 5

сумма:

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Тест на определение объема и переключаемости внимания

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| а | с | в | г | ш | и | е | и | о | м | а | б | а | к | н |
| о | е | ш | г | р | у | в | п | и | т | н | в | р | б | и |
| с | ш | и | и | м | к | у | т | г | в | с | м | у | т | п |
| р | б | е | в | б | с | м | а | в | к | п | н | у | б | и |
| н | у | ш | н | р | у | ш | о | р | у | ш | г | м | с | у |
| г | м | с | ш | в | е | с | к | и | а | н | п | о | р | в |
| у | т | н | б | у | г | н | р | р | р | о | б | с | о | п |
| и | ш | р | к | а | с | в | м | е | с | т | г | н | к | н |
| н | т | е | м | б | м | о | н | г | б | с | б | ш | б | г |
| б | п | н | в | а | т | к | б | п | о | м | а | т | в | у |
| к | р | с | у | г | н | у | е | с | т | г | в | р | ш | б |
| и | о | у | и | р | а | и | г | п | и | р | и | б | о | н |
| в | п | т | к | п | ш | а | е | о | с | а | е | е | п | в |
| р | е | с | н | г | б | т | м | б | в | м | к | т | и | г |
| у | г | о | а | о | е | м | ш | н | т | с | а | у | м | п |
| б | о | с | м | н | в | а | т | к | н | г | с | р | в | б |
| о | р | н | е | в | к | н | п | о | р | ш | в | к | н | с |
| в | г | ш | о | а | г | п | г | о | н | у | а | п | о | г |
| и | п | к | т | о | у | б | ш | а | в | о | р | т | у | е |
| с | б | м | а | п | г | е | г | к | т | м | и | в | п | т |

Количество букв: "а" – 18; "б" – 21; "в" – 22; "г" – 22; "е" - 16; "и" - 17; "к" - 15; "м" – 18;. "н" – 23; "о" - 21; "п" – 17; "р" – 19; "с" – 20; "т" – 18; "у" - 19;"ш" – 14.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

ОПЕРАТОРА ПЕЙДЖИНГОВОЙ СВЯЗИ

**1. Основные положения**

**1.1** Оператор пейджинговой связи относится к категории рабочий и подчиняется непосредственно руководителю (заместителю), менеджеру по персоналу, старшему оператору пейджинговой компании.

**1.2** На должность оператора пейджинговой связи принимается лицо со средним образованием, подготовкой по специальной программе, без предъявления требований к стажу работы.

**1.3** Оператор пейджинговой связи принимается и освобождается от должности приказом директора.

**1.4** Оператор пейджинговой связи в своей деятельности руководствуется распорядительными документами компании, правилами техники безопасности, приказами должностных лиц и настоящей должностной инструкцией.

**1.5** Оператор пейджинговой связи должен знать правила орфографии и пунктуации, нормы служебного этикета, правила эксплуатации компьютерной техники, средств связи.

**1.6** Оператор пейджинговой связи должен уметь работать на компьютере в среде Oper, печатать на компьютере со скоростью не менее 120 знаков в минуту, вести телефонные переговоры.

**2. Основные задачи и функции**

**2.1** В течение смены принимает по телефону информацию, соблюдая правила ведения переговоров, установленные в компании.

**2.2** Точно и своевременно, путем набора текста на компьютере, передает полученную информацию абоненту, соблюдая правила орфографии и пунктуации.

**2.3** При необходимости организует телефонные переговоры абонентов, руководителей пейджинговой компании со старшим оператором, администратором.

**2.4** Выполняет указания и поручения руководителя (заместителя) пейджинговой компании.

**3. Обязанности**

Оператор пейджинговой связи обязан:

**3.1** Точно соблюдать установленный график работ.

**3.2** Сохранять конфиденциальность служебной информации

**3.3** Безоговорочно выполнять распоряжения руководства.

**3.4** Соблюдать правила делового общения, нормы служебного этикета, служебную субординацию.

**3.5** Не принимать сообщения, порочащие честь и достоинство абонента.

**3.6** Не принимать сообщения, ставящие под сомнение репутацию пейджинговой компании, оскорбляющие операторов компании.

**3.7** Не покидать рабочее место в отсутствие сменного оператора.

**4. Права**

**4.1** Заканчивать разговор по своей инициативе (согласно правилам ведения переговоров, установленных в компании, обязательно называя при этом свой номер), если передающий информацию использует нецензурные выражения в адрес оператора. При этом данный инцидент обязательно фиксируется в журнале передачи смен.

**4.2** Вносить руководству предложения по совершенствованию работы.

**5. Ответственность**

Оператор пейджинговой связи несет ответственность за:

**5.1** Некачественное и несвоевременное невыполнение своих обязанностей.

**5.2** Разглашение конфиденциальной информации.

**5.3** Несоблюдение установленного графика работ.

**5.4** Нарушение служебной субординации.

**5.5** Ведение с кем-либо личных переговоров по служебному телефону.

**5.6** Знакомство с абонентами на рабочем месте.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Анкета для увольняющихся сотрудников.

1. Возраст.
2. Семейное положение.
3. Наличие детей.
4. Образование. Если студентка, то укажите, пожалуйста, наименование ВУЗа, факультета, курс, форму обучения.
5. График работы, по которому Вы работали.
6. Сколько Вы проработали в компании (указать количество лет, месяцев).
7. По какой причине Вы решили уйти из компании:
8. По состоянию здоровья
9. В связи с переездом
10. Не устраивает график (тяжелый, неудобный)
11. Не устраивает заработная плата
12. Не сложились личные отношения
13. Не устраивает рабочее место
14. Другое.
15. При каких условиях Вы бы продолжили работу в компании:
16. Оказывалась социальная поддержка (оплата больничных листов, отчисления в пенсионный фонд в полном объеме, оплата сессионных отпусков и прочее)
17. Выплачивались премии
18. Выдавались кредиты
19. Изменили график Вашей работы
20. Улучшили Ваше рабочее место
21. Можно было продвинуться по служебной лестнице
22. Проводили тренинги и мероприятия, направленные на профессиональный рост
23. Подняли заработную плату:
24. до 2500 рублей;
25. до 3000 рублей;
26. до 3500 рублей.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Пример построения графика личного профиля. На первом графике критическими являются верхние точки (выше среднего и высокое), на втором – нижние.

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Динамика количества сотрудников компании за декабрь 2001 – апрель 2002 года.

