**АНАЛИЗ СИСТЕМ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ИРКУТСКОМ ОТДЕЛЕНИИ ЗАО “МОБИКОМ-ХАБАРОВСК”**

**1 Общая характеристика ЗАО “Мобиком-Хабаровск”**

«МегаФон» - это федеральная сеть сотовой связи. Открытое акционерное общество «МегаФон» включает в себя **ЗАО «Мобиком-Хабаровск»**, ЗАО «Мобиком - Новосибирск», ЗАО «Мобиком - Северный Кавказ», ЗАО «Уральский GSM», ЗАО «Мобиком - Центр», ЗАО «МСС- Поволжье».

В дипломной работе рассматривается Иркутское отделение ЗАО «Мобиком-Хабаровск».

«МегаФон» — первый общероссийский оператор мобильной связи стандарта GSM 900/1800. Образован в мае 2002 года в результате переименования и изменения ЗАО «Северо-Западный GSM» и объединения в рамках одной торговой марки с ЗАО «Соник Дуо» (Москва), ЗАО «Мобиком-Кавказ», ЗАО «Мобиком-Центр», ЗАО «Мобиком-Новосибирск», ЗАО «Мобиком-Хабаровск», ЗАО «Мобиком-Киров», ОАО «МСС-Поволжье», ЗАО «Волжский GSM» и ЗАО «Уральский Джи Эс Эм».

Акционерами ОАО «МегаФон» являются: ОАО «Телекоминвест» (31,3%), Sonera Holding B. V.(26%), ООО «ЦТ-Мобайл» (25,1%), Telia International AB (6,37%), Telia International Management AB (1,73%), IPOC International Growth Fund Limited (8,0%) и ООО «Контакт-С» (1,5%).

Лицензионное покрытие Федеральной сети «МегаФон» охватывает всю территорию Российской Федерации с населением 145 млн. человек.

Рис. 1 **Операторы Федеральной сети «МегаФон»**

1. [МегаФон-Северо-Запад](http://www.megafonnw.ru/)
2. [МегаФон-Москва](http://www.megafonmoscow.ru/)
3. [МегаФон-Центр](http://www.megafoncenter.ru/)
4. [МегаФон-Поволжье](http://www.megafonvolga.ru/)
5. [МегаФон-Северный Кавказ](http://www.megafonkavkaz.ru/)
6. [МегаФон-Урал](http://www.megafonural.ru/)
7. [МегаФон-Сибирь](http://www.megafonsib.ru/)
8. [МегаФон-Дальний Восток](http://www.megafondv.ru/)

Лицензионная территория ЗАО «Мобиком-Хабаровск» (сеть мобильной связи «МегаФон — Дальний Восток» - дочерняя компания ОАО «Мегафон») занимает более 45% территории Российской Федерации (общей площадью более 8 миллионов квадратных километров) это 10 субъектов Дальневосточного Федерального округа и 5 субъектов Сибирского Федерального округа. Население этой территории составляет примерно 12 миллионов человек[18].

Компания строит свой бизнес, основываясь на принципах максимального удовлетворения потребностей абонентов, добросовестной конкуренции и информационной открытости.

В сети используются передовые технологии, открывающие абонентам новые возможности общения и работы с информацией. Широкий спектр услуг качественной мобильной связи адресован как массовому потребителю, так и корпоративным клиентам.

**Миссия** ОАО «МегаФон»: «МегаФон» объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого. Забота – «МегаФон» стремится к тому, чтобы сделать мобильную связь демократичной, доступной для всех абонентских групп, разных по социальному и финансовому положению. 100%-ое лицензионное покрытие – «МегаФон» намерен максимально реализовать преимущества общероссийской сети: единые принципы тарификации услуг, использование единых технологических платформ, доступный для абонентов во всех регионах единый набор дополнительных услуг и продуктов, а также единые стандарты обслуживания. Надежность и удобство – «МегаФон» предоставляет широкий спектр качественных услуг, придерживаясь передовых стандартов обслуживания. Динамичность и инновационность – гибкая и прозрачная тарифная политика «МегаФона» позволяет учитывать потребности всех абонентов и оперативно реагировать на их изменение. А разнообразие дополнительных услуг — одно из основных конкурентных преимуществ «МегаФона».

Основные абоненты компании - это молодые люди до 35 лет, студенты, наиболее активная часть общества. Из корпоративных клиентов - предприятия малого и среднего бизнеса, развивающиеся компании.

«МегаФон - Дальний Восток» включает в себя следующие регионы Дальнего Востока и Восточной Сибири:

* Агинский Бурятский автономный округ,
* Амурская область,
* Еврейская автономная область,
* Иркутская область,
* Камчатский край,
* Магаданская область,
* Приморский край,
* Республика Бурятия,
* Республика Саха (Якутия),
* Сахалинская область,
* Усть-Ордынский Бурятский автономный округ,
* Хабаровский край,
* Читинская область,
* Чукотский автономный округ.

В Иркутской области компания «Мегафон» стала четвертым оператором сотовой связи в регионе и вторым представителем «большой тройки» - МТС, Билайн и Мегафон – на иркутском рынке. 9 ноября 2006 года она начала обслуживание клиентов в Иркутске. «Мегафон», помимо оказания услуг обычной сотовой связи, намерен сосредоточиться на международной и междугородней связи.

До запуска сети GSM, на так называемом «нулевом этапе», компания установила базовые станции в Иркутске, Ангарске, Шелехове, Усть-Илимске, Братске, Тулуне, Усть-Куте и Усть-Ордынском Бурятском автономном округе. До 1 января 2007 года они появились в Саянске, Тайшете, Нижнеудинске и Железногорске-Илимском. Генеральный директор «Мобиком – Хабаровск» Юрий Журавель сообщил, что на установку около 130 объектов связи (базовых станций, коммутаторов и передатчиков) было потрачено порядка 30 млн. долларов[18].

Компания предлагает следующие тарифы, действующие на территории Иркутской области: Транзитный и Транзитный Новый, Мобильный 38, Домашний, МегаФон-Модем, Студенческий, Единый, Оптимальный.

Административный офис Иркутского отделения **ЗАО «Мобиком-Хабаровск»** находится по адресу: улица Байкальская, 108. В Иркутском отделении ЗАО «Мобиком-Хабаровск» работают 131 человек. Средний возраст сотрудников компании 35 лет.

В состав отделения входят следующие отделы (Приложение 1):

* Финансово-договорной отдел.
* Бухгалтерия.
* Отдел безопасности.
* Отдел по управлению персоналом.
* Юридический отдел.
* Коммерческий отдел.
* Технический отдел.
* IT отдел (отдел информационных технологий).
* Административный отдел.

**2. Характеристика деятельности отдела по управлению персоналом**

В отделе персонала работают 2 человека – менеджер и специалист по персоналу. Данный отдел подчиняется Департаменту по работе с персоналом ЗАО «Мобиком-Хабаровск», который находится в городе Хабаровск.

Менеджеры по персоналу тесно сотрудничают с бухгалтерией по вопросам начисления заработной платы и Отделом информационной поддержки ЗАО «Мобиком-Хабаровск».

Отделы Департамента – по льготам, кадровое администрирование, по медицинскому страхованию, по развитию и обучению персонала – координируют различные области работы Иркутского кадрового отдела, дают задания, запрашивают отчеты с указанным сроком выполнения и по определенным формам. В основном, взаимодействие осуществляется с помощью электронной почты.

Менеджер по персоналу организует, координирует, оценивает и стимулирует деятельность персонала с целью повышения производительности и качества труда, удовлетворенности профессией (должностью) каждого работника.

**Основные функции менеджера по персоналу:**

1. Создание кадрового резерва – ведение собственной электронной базы резюме.
2. Оперативный поиск и подбор нужных предприятию специалистов. Планирование потребности в кадрах на ближайшую и дальнюю перспективу. Менеджер по персоналу подает заявки на подбор в центры занятости, в газеты, проводит собеседования с соискателями.
3. Создание системы мотивации труда. В компании существует система поощрения лучших работников. Она включает в себя: премии, подарки. Проведение спортивно-оздоровительных мероприятий для работников. По итогам года лучшему сотруднику вручают абонемент на посещения спортивного зала или косметического салона.
4. Менеджер по персоналу организует профессиональную и социально-психологическую [адаптацию](http://psyfactor.by.ru/personal1.htm#Адаптация) новых специалистов; ведет работу по [аттестации персонала](http://psyfactor.by.ru/personal1.htm#Аттестация), по применению практической психологии в регуляции организационных взаимоотношений, разрабатывает и применяет современные методы управления персоналом; организует работу с увольняющимися работниками.
5. Одной из самых важных обязанностей менеджера по персоналу является обучение кадров - организация тренингов, team-building, обучающих семинаров, курсов повышения квалификации. Он подбирает и разрабатывает средства оценки качеств персонала.
6. Предоставление консультативных услуг в области управления человеческими ресурсами руководителям всех рангов.
7. Контроль за оформлением документов и ведение документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников. Менеджер ведет установленную отчетность по кадровым вопросам. Принимает меры по соблюдению трудовой дисциплины и правил трудового распорядка.
8. Развитие и поддержание корпоративной культуры – оформление сайта внутреннего доступа, на котором размещена информация о персонале компании, дни рождения, планируемые праздники и другие мероприятия. Также менеджер оформляет информационный стенд, на котором находятся образцы заявлений, нормативные документы, правила внутреннего распорядка, поздравления с праздниками, план мероприятий и праздников. Отдел кадров следит за соблюдением dress-code.
9. Организация работы с военкоматами, ведение отчетности по добровольному и обязательному медицинскому страхованию.

Работа HR-менеджера связана с программами:

* + 1С: зарплата и кадры.

«1С: Зарплата и Кадры» - локализованная системная конфигурация, дополняющая комплекс программ «1С: Предприятие». Значение данного компонента проявляется в особенностях кадрового учета предприятия, начисление зарплаты сотрудникам, а также регистрация служебных перемещений, получении налоговых и анкетных справок о рабочем персонале. «1С: Зарплата и Кадры» предусматривает частный подход в создании автоматизированного учета рабочего персонала и определении бюджета отраслевых предприятий. На сегодняшний день, комплекс «1С: Зарплата и Кадры» обладает высокой функциональностью и интегрируется в большинство финансовых систем и корпоративных структур, независимо от сложности их назначения. В результате, «1С:Зарплата и Кадры» рассматривает внутреннюю структуру рабочего персонала компании, от элементарного анкетирования и учёта личных данных до процентного начисления заработной платы.

* + SAP/HR - SAP Human Resources Management System.

Модуль управления персоналом содержит следующие основные компоненты: **администрирование персонала и расчет зарплаты** - основные данные, управление данными кандидатов, расчет заработной платы и окладов, командировочные расходы**; планирование и профессиональный рост персонала -** описание рабочего времени и штатного расписания, предварительный отбор кандидатов, квалификационные требования, планирование расходов на содержание персонала, планирование рабочего времени.Система управления персоналом SAP HR предназначена для применения на средних и крупных предприятиях. В SAP HR реализованы единые система отчетов и дружественный графический интерфейс пользователя. Кроме того, в SAP HR возможна связь с общими организационно-экономическими функциями (например, результаты расчета зарплаты сразу же передаются в бухгалтерию). Достоинством системы SAP HR является возможность ее интеграции с различными приложениями для настольных ПК (MS Word, MS Excel и др.).

Помимо этого, в SAP HR реализованы такие современные технологии, как:Интернет/интранет с функциями самообслуживания сотрудников; управление потоками бизнес-операций**,** поддерживающее целенаправленную поэтапную передачу информации в интегрированной среде без многократного ввода данных, анализ и отслеживание статуса обработки информации, объединение отдельных функций в единые процессы позволяет сократить временные затраты на выполнение операций;архивирование данных по персоналу на оптических носителях; связь с платежными системами расчета по кредитным картам (например, в рамках управления данными по командировкам)[20].

Эти две программы очень похожи между собой. Но “SAP/HR”- это более современный программный продукт.

Вся документация оформляется, в основном, в “SAP/HR”, затем приказы и личная информация работников выгружается в “1C”. Данные проверяются в Иркутске и Хабаровске. В ближайшем будущем планируется полностью перейти на “SAP/HR”.

Больше 60% рабочего времени занимает работа с документами – оформление командировок, приказов, отпусков, распоряжений по личному составу.

В случае изменения условий трудового договора составляется дополнительное соглашение в 3 экземплярах, как и трудовые договора, – один остается в отделе персонала, второй выдается работнику, а третий отправляется в Хабаровск в бухгалтерию.

**3. Система отбора и набора персонала на предприятии**

Процедура отбора и набора персонала проходит следующие этапы:

1. В отдел персонала поступает заявка от начальника отдела о подборе персонала в устной или письменной форме (Приложение 2). Составляется список требований к кандидату.
2. Менеджеры по персоналу начинают поиск кандидатов:

А) внутренний поиск. Рассматриваются кандидатуры работников компании. Уже работающие сотрудники являются более предпочтительными претендентами на вакантную должность.

Б) внешний поиск. Он включает в себя размещение объявлений в газетах “Из рук в руки” и “Все объявления Иркутска”, по бегущей строке, на бесплатных тематических сайтах в Интернете. Менеджер также расклеивает объявления в университетах (Приложение 3). Процентное соотношение различных источников найма, использованных работающими сотрудниками Иркутского отделения ЗАО «Мобиком-Хабаровск» показано на рисунке 2.

1. Все звонки от кандидатов поступают специалисту по персоналу, также есть возможность отправить резюме по e-mail и факсу. Формирует единая база резюме на данную вакантную должность.
2. Следующий этап – конкурс резюме. Специалист просматривает все резюме и сравнивает их с должностными требованиями. При отборе обращается внимание на образование, стаж работы, возраст. На этом этапе отказ кандидату не сообщается, он сам должен позвонить и узнать результат.
3. Специалист по персоналу договаривается с отобранными кандидатами о времени проведения собеседования. Кандидат заполняет анкету в отделе кадров. Собеседование проводит менеджер по персоналу. На нем может присутствовать начальник отдела. Если вакантная должность ключевая (например, главный бухгалтер), то кандидат проходит собеседование и с директором Иркутского отделения, также может проводиться on-line собеседование с соответствующим Департаментом в Хабаровске.
4. По анкете и резюме кандидата составляется лист внутреннего согласования. Его подписывают менеджер по персоналу, начальник соответствующего подразделения, ведущий юрисконсульт и директор Иркутского отделения. Затем документы отправляются в Хабаровск для подписания “внешнего” листа согласования. В течение 1,5 – 2 недель из Хабаровска приходит решение о найме с подписью генерального директора ЗАО «Мобиком-Хабаровск». Это решение, положительное или отрицательное, специалист по персоналу сообщает кандидату на вакантную должность. В случае отрицательного ответа поиск необходимого сотрудника начинается заново.
5. Кандидат проходит медицинский осмотр по направлению отдела персонала и собирает все необходимые документы.
6. Определяется дата приема на работу – первый рабочий день. В этот день работник приходит к 900 в административный офис в отдел персонала. Пишет заявление о приеме на работу, предоставляет документы – фотографии 3\*4 в 2 экземплярах, копия паспорта, ИНН и страхового свидетельства, военного билета, копия документов об образовании, свидетельства о заключении брака и рождения детей, оригинал трудовой книжки, справка о прохождении медицинского осмотра.
7. Ознакомление с нормативными документами – правила внутреннего трудового распорядка, положение о коммерческой тайне, положение о спецодежде, правила делового этикета, положение о пользовании корпоративной сетью. Подписывается лист ознакомления для каждого документа.
8. Заполняется личная карточка (форма Т-2), подписывается заявление о неразглашении коммерческой тайны, должностная инструкция в 2 экземплярах. При необходимости заключаются договор об индивидуальной материальной ответственности (кассиры, водители), пишется распоряжение о стажировке.
9. Заключается трудовой договор по приказу о приеме на работу.
10. Специалист по персоналу проводит беседу о компании, традициях, существующих в коллективе, рассказывает о dress-code, сайте компании, корпоративных мероприятиях, полисе ОМС и ДМС. Кандидата знакомят с основными кабинетами и отделом, в котором будет работать человек. Вся процедура оформления документов занимает в среднем 3 часа – с 900 до 1200.
11. Инженером по охране труда проводится вводный инструктаж.
12. Работник приступает непосредственно к выполнению собственных обязанностей. Чаще всего, весь день происходит ознакомление с работой непосредственно на рабочем месте.
13. Данные нового сотрудника заносятся на внутренний сайт компании, осуществляется рассылка о новом работнике. Оформляется пропуск для сотрудника.
14. Специалист по персоналу вносит все данные трудовой книжки в SAP.

**ПРОБЛЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ИРКУТСКОМ ОТДЕЛЕНИИ ЗАО “МОБИКОМ-ХАБАРОВСК ”**

**1. Недостатки системы отбора и найма персонала на предприятии**

В результате анализа системы отбора и найма персонала на предприятии были выявлены следующие недостатки:

* В компании на начальном этапе подбора персонала подается только заявка на подбор специалиста. Менеджер по персоналу, или руководитель подразделения, не составляет ни карту компетенции, ни квалификационную карту. Тем самым усложняется работа специалиста по персоналу при отборе резюме – в заявке пишутся только общие требования к кандидату, и в результате этого отсутствует более тщательный первичный отбор.
* Отдел по управлению персоналом использует только бесплатные варианты внешнего поиска. Объявления в газетах и по бегущей строке часто приводят к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не обладают требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор превращается в длительное и трудоемкое мероприятие для специалиста по персоналу. Обладая только поверхностной информацией о качествах требуемого сотрудника, специалист по персоналу пропускает на следующий этап резюме кандидатов, которые были бы отсеяны составленными заранее картами компетенции или квалификационными картами.
* Работа с высшими учебными заведениями заключается в размещении объявлений на студенческих стендах. Компания не выезжает в учебные заведения, не проводит презентации компании. Также отсутствует сотрудничество с будущими выпускниками, заинтересовавшимися организацией.
* Компания не работает с частными агентствами по подбору персонала или с государственными агентствами занятости. Не смотря на то, что, частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора, политикой компании не предусматривается использование платных услуг по подбору персоналу.
* Конкурс резюме проводит специалист по персоналу, основываясь на должностной инструкции и заявке на подбор специалиста. Таким образом, он располагает минимальной информацией. Эффективность и качество работы специалиста по персоналу с собранной базой резюме зависит от того, насколько он осведомлен о специфики предлагаемой работы. На предприятии сложился очень субъективный процесс отбора персонала: не имея разработанного портрета идеального работника, специалист по кадрам ориентируется на свое представление о будущем работнике.
* В компании отсутствует четко сформированная система проведения собеседования. С претендентами на должности, которые не являются ключевыми, чаще всего работает только отдел кадров, то есть начальник отдела не присутствует на собеседовании, полностью полагаясь на профессионализм менеджера по персоналу. Вопросы, задаваемые на собеседовании, неподготовлены заранее, весь процесс интервью проходит спонтанно. Противоположная ситуация сложилась с отбором кандидатов на руководящие должности: претенденты проходят собеседование с менеджером по персоналу, с начальником подразделения, руководителем Иркутского отделения и on-line собеседование с соответствующим Департаментом в Хабаровске.
* Тестирование на профессиональную пригодность проходят только претенденты на должности в технический отдел и отдел бухгалтерии. Отсутствует диагностика различных качеств и характеристик личности (темперамента, аналитических способностей).
* Административный офис в Хабаровске принимает окончательное решение о приеме кандидата на работу, хотя и не располагает всей информацией о ситуации в Иркутском отделении в связи с отдаленным географическим расположением. Также головной офис может задерживать принятие решение на неопределенный срок, чем затрудняет работу Иркутского филиала. Из-за разницы во времени существует необходимость согласования действий Иркутского отделения и офиса в Хабаровске в отношении работы с документами.
* При приеме на работу значительная часть времени тратится на оформление различных бумаг, так как все документы заполняются в трех экземплярах. Поэтому процесс оформления человека в должности превращается в бумажную волокиту.
* В связи с тем, что работа отдела управления персоналом связана с 2 программами – “1С: Зарплата и Кадры” и “SAP/HR”, которые, по сути, дублируют друг друга, специалист по персоналу тратит весь день на занесение информации о новом сотрудники в базу данных. Работа усложняется тем, что после занесения данных в “SAP/HR” необходимо проследить за выгрузкой информации в программу “1С: Зарплата и Кадры” и удостовериться, что Департамент в Хабаровске получил всю электронную информацию. В случае сбоя одной из программ всю работу необходимо начинать заново. Так как неполадки с данными программами устраняют инженеры IT отдела в Хабаровске, специалист по персоналу Иркутского отделения тратит много времени, чтобы связаться с ними и устранить неполадку.

Выявленные недостатки указывают на то, что компания не уделяет достаточного внимания системе отбора и найма персонала, существующей на предприятии.

**2. Предложения по совершенствованию системы отбора и найма персонала на предприятии**

Отдел по работе с персоналом должен оптимизировать процедуры принятия решения по отбору персонала, чтобы гарантировать успех выбора с первой попытки.

1. Прежде чем реформировать систему отбора персонала, существующую в Иркутском отделении ЗАО «Мобиком-Хабаровск», необходимо проанализировать работу отдела кадров Иркутского отделения. Ведь именно этот отдел играет главную роль в формировании кадрового состава компании. По общепринятым нормативам на 1 работника отдела кадров должно приходиться 60 сотрудников. Учитывая специфику предприятия (технический отдел часто ездит в командировки в связи с установкой и проверкой базовых станций) и норматив, можно сделать вывод, что существует необходимость второго специалиста по персоналу. Это позволит отделу по управлению персоналом более тщательно выполнять работу в целом и больше времени уделять подбору кадров в частности.
2. Необходимо разрабатывать карту компетенции (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной должности. В этом процессе должны участвовать менеджер по персоналу и руководитель соответствующего отдела. Именно портрет идеального сотрудника, а не квалификационная карта, значительно облегчит процесс отбора кандидатов на ключевую должность для специалиста по персоналу. При разработке карты можно все требования к претендентам объединять в три группы: профессионализм (образование, опыт работы, профессиональные навыки), социальная компетенция (семейное положение, способность работать в команде, система ценностей), соответствие требованиям корпоративной культуры (предполагает наличие у потенциального сотрудника тех специфических качеств, которые необходимы для эффективной деятельности конкретного подразделения). По сравнению с другими требованиями профессионализм ставится во главу угла, поскольку считается, что, если человек профессионал, то его личностные недостатки меньше влияют на эффективность труда и на отношения с коллективом. Профессиональный портрет необходимо создать на основе не только полной информации о должности, об основных и дополнительных обязанностях, но и людях, с которыми специалист будет взаимодействовать[6:108].

**Карта компетенции главного бухгалтера отделения:**

Женщина или мужчина, возраст от 30 до 45 лет, наличие Иркутской прописки обязательно, образование высшее, по профилю. Стабильное семейное положение. Наличие недав­но полученных свидетельств о повышении квалификации, не просроченного сертификата на право заниматься аудиторской деятельностью. Знания последнего российского бухгалтерского, налогового, валютного, банковского, внешнеторгового законодательства, владение компьютерными системами бухучета (1С, SAP). Творческий подход к вопросам налогообложения и знание противоречий в позициях Минфина и налого­вой службы для оптимизации налогообложения предприятия. Умение отстаивать свою точку зрения по этим вопросам в налоговых и т.п. органах. Опыт работы главным бухгалтером не менее 5-и лет, обязательно наличие рекомендаций с двух последних мест работы. Редкая смена мест работы и по веским основаниям. Умение видеть особенности развития бизнеса в России и творчески решать возникающие проблемы в области сбыта, оборота и т.п., быть ориентированным на результат. Умение брать на себя ответственность в решении вопросов, связанных с основной деятельностью. Умение руководить. Аккуратность, исполнительность, обязательность, честность, открытость характера. Энергичность, мотивированность, стрессоустойчивость. Преданность компании, надежность. Умение и готовность работать в команде. Готовность к командировкам.

1. Для должностей, которые не являются ключевыми, можно разработать квалификационную карту. Ее заполнение занимает меньше времени, чем работа с картой компетенции, и позволит упростить набор таких кадров, как юрист, водитель, консультант.

Таблица 1

**Квалификационная карта юрисконсульта**

|  |  |
| --- | --- |
| **ПОКАЗАТЕЛИ** | **ТРЕБОВАНИЯ** |
| **1. Основное образование** |   |
| Уровень образования | Высшее, второе высшее |
| Профиль образования | Юридическое  |
| Квалификация по диплому | Юрист  |
| Специальность (специализация) | Юриспруденция |
| Форма обучения | Дневная |
| **2. Дополнительное образование** | Уверенный пользователь ПК, МС Office, правовых баз данных «Консультант +», «Гарант». |

1. Необходимо разработать систему взаимодействия с университетами. Особое внимание нужно обратить на Иркутский государственный технический университет, а именно на **Физико-технический институт ИрГТУ**. Кафедра электроники и телекоммуникационных систем выпускает инженеров по двум специальностям: радиотехника и электроизоляционная, кабельная и конденсаторная техника. От профессионализма технического отдела зависит качество мобильной связи, а значит и количество абонентов, а также имидж всей компании. Выпускники Физико-технического института востребованы в ведущих научных учреждениях в России и за рубежом, на государственных и частных предприятиях, внедряющих современные технологии. **Студенты, обучающиеся в институте** имеют возможность принимать участие в научно-исследовательских работах по направлениям, которые ведут преподаватели института и сотрудники его научно-исследовательских отделов, а также в лабораториях и отделах институтов СО РАН. Качество образовательных услуг этого института подтверждено временем. Иркутское отделение может вести работу с **ИрГТУ в следующих направлениях:**
* Выезд в учебное заведение, где организация проводит презентацию компании, выступления руководителей и непосредственные ответы на вопросы студентов. В презентации необходимо рассказать о масштабе деятельности компании «Мегафон», о темпах ее развития на территории страны и Иркутской области в частности, о сложившейся ситуации на рынке мобильной связи. Нужно рассказать студентам о том, как много зависит от профессионализма работников, в особенности от инженеров.
* Необходимо организовывать праздники «Мегафона» в **ИрГТУ. Они могут включать в себя проведение различных конкурсов и викторин. С помощью красочного и интересного праздника компания привлечет к себе внимание молодежи. А если сделать эти праздники хорошей традицией, то компания заявит о себе, как о стабильной организации, которая развивается в ногу со временем и заботится о своем имидже.**
* Собеседование с будущими выпускниками, заинтересовавшимися компанией. Студентов 4 и 5 курсов, которые проявили себя на встречах, необходимо заносить в кадровый резерв, отслеживать их успехи в учебе. И по окончанию их обучения, компания может получить хорошего специалиста, который будет ориентирован именно на Иркутское отделение ЗАО «Мобиком-Хабаровск».
* Необходимо заключить договор на прохождение производственное практики студентов Кафедры электроники и телекоммуникационных систем в техническом отделе компании. Это позволит лучше узнать потенциальных работников. В случае обнаружения недостаточности знаний можно скорректировать процесс обучения вместе с преподавателями кафедры.
1. Результат проведенной работы, целью которой является подбор квалифицированного персонала, зависит от грамотно проведенного собеседования. Поэтому можно провести тест на умение проводить собеседование (таблица 2), состоящий их оценки степени согласия с приведенными утверждениями по четырехбалльной шкале (0-абсолютно не согласен, 4 – полностью согласен)[25].

Таблица 2

**Тест на умение проводить собеседование**

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждение | Оценка (от 0 до 4) |
| 1. Прежде чем проводить собеседование, определяю, каких целей нужно достичь в результате |  |
| 2. Часто привлекаю к подготовке и проведению собеседования менеджеров, которые будут работать вместе с новым сотрудником |  |
| 3. Составляю перечень вопросов, которые нужно задать кандидату |  |
| 4. Предоставляю кандидату возможность свободно отвечать на вопросы, не ограничивая его во времени и не перебивая |  |
| 5. Внимательно выслушиваю кандидата, даже если мне кажется, что сообщаемая информация не имеет отношение к делу |  |
| 6. По ходу беседы записываю сведения, которые считаю важными |  |
| 7. Даю возможность кандидату задавать мне вопросы |  |
| 8. Если я применяю нестандартные методики проведения собеседования, то осторожно |  |
| 9. В конце собеседования даю кандидату возможность изложить то, что он не успел, но считает нужным рассказать |  |
| 10. Принимая решение о найме, руководствуюсь четкими, заранее определенными объективными критериями, а не своим субъективным впечатлением о кандидате |  |

Этот простой тест позволит выявить слабые места в знаниях и умениях менеджера и специалиста по персоналу. Если сумма баллов меньше 18, то навыки проведения собеседования необходимо улучшить, иначе есть риск укомплектовать штат неквалифицированными сотрудниками. Результат от 19 до 32 говорит о неплохом владении методикой проведения интервью с кандидатами на вакантную должность. Если итоговая сумма баллов больше 33, то отдел по управлению персоналом хорошо умеет проводить собеседование, но это не исключает необходимость постоянного совершенствования своих профессиональных навыков.

1. При подготовке к собеседованию необходимо создать папку кандидата. Первым документом в этой папке будет резюме конкретного кандидата. Затем туда можно вложить лист оценки кандидата, в который следует проставлять баллы в ходе собеседования, записывать комментарии. Менеджер по персоналу подводит итог беседы с человеком, проставляя ему общую оценку. Данная форма позволяет упростить процесс сравнивания кандидатов друг с другом, тем самым, упрощая работу отдела кадров и непосредственных начальников в ходе выбора наилучшего для фирмы сотрудника. В таблице стоит отмечать общие характеристики кандидата: коммуникабельность, уверенность в себе, лидерство, аналитические способности (Приложение 4).
2. Перед проведением интервью необходимо определить наиболее подходящий тип собеседования. На данный момент существует 5 типов собеседования:
* **Собеседование – Допрос**. Интервьюер проявляет постоянную активность, задает вопросы, на которые чаще всего собеседник может ответить только "да" или "нет", позволяет себе перебивать собеседника. Складывается четкое впечатление, что основное намерение интервьюера - уличить кандидата в некомпетентности или обмане. Такой стиль проведения интервью дает возможность проверить кандидата на стрессоустойчивость и выявить характерный тип реакции на сложную межличностную ситуацию общения. При таком сценарии проведения интервью у кандидата нет возможности подробно описать свой опыт, соответственно у интервьюера не может его объективно оценить. Надо отметить, что собеседования -допроса хорошо использовать для уточнения существенных деталей в ходе описания кандидатом своего прошлого опыта.
* **Игра в прятки или "Ёжик в тумане"**. Этот стиль характеризуется стремлением интервьюера запутать кандидата, сбить его с толку, постараться ничего конкретного не сказать о своей компании. В ответ на вопрос кандидата о зарплате звучит фраза "Это будет обсуждаться после того, как мы поймем, что Вы нам подходите". Такой стиль собеседования прекрасно действует на бывших военных, людей предпенсионного возраста и новичков на рынке труда, которые уважают серьезный подход к коммерческой тайне, но сильно раздражает и настораживает опытных специалистов.
* **Соло.** Для этого стиля собеседования характерно то, что после нескольких вопросов, интервьюер начинает долго, подробно и пространно рассказывать о фирме, ее истории, ее планах, о должности, какие люди и как работают в компании. Этот стиль интервью производит неизгладимое первое впечатление на большинство кандидатов, особенно неискушенных в поисках работы. Элементы краткого солирования полезны в последней трети собеседования. Стоит рассказать о значимых вещах поподробнее и достаточно вдохновенно, чтобы "заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации.
* **Испытание.** После того, как интервьюер задаст несколько обязательных вопросов, кандидату предлагается решить некую профессиональную или "поведенческую" задачу (или ряд подобных задач). Такой стиль собеседования позволяет достоверно проверить практические специальные навыки.
* **Интервью как партнерские переговоры.** Весь разговор происходит «на равных». Так же как и при стиле "допрос", при партнерских переговорах задается много вопросов, однако существуют коренные отличия: вопросы задают оба собеседника, и преобладают вопросы "открытого" типа. Стиль партнерских переговоров позволяет получить максимально полно необходимую информацию о кандидате и заложить хорошую основу для дальнейшего взаимодействия с новым сотрудником[4:36].
1. Собеседование должно быть структурировано. Необходимо разработать список вопросов, касающихся трудовой деятельности, личных планов, отношений с бывшими коллегами, начальством и клиентами. Для достижения наилучшего результата вопросы должны быть разнообразны по своей структуре:
* Вопросы, требующие краткого ответа (общие вопросы). *Сколько лет вы работали в компании?*
* Вопросы, требующие развернутого ответа (открытые вопросы). *Почему вы выбрали именно нашу компанию?*
* Вопросы о предыдущем опыте работы. Эти вопросы основываются на предположении, что действия, совершенные в прошлом, могут предопределять действия в будущем. То есть считается, что человек будет трудиться на новом месте работы так же, как он трудился и на предыдущих работах. *Вы можете привести пример, когда вам приходилось работать под давлением жестких временных рамок?*
* Вопросы о слабых сторонах кандидата. *Расскажите о своих недостатках.*
* Зеркальные утверждения (повтор фраз). Этот способ заключается в повторе ключевого утверждения. Подобные вопросы нужно использовать для того, чтобы выделить суть ответа кандидата и выяснить как можно больше подробностей. Задача менеджера по персоналу - просто повторить суть какого-либо высказывания. *Итак, если вам случается опоздать на работу на два часа, то вы потом на эти два часа задерживаетесь на работе, чтобы сделать то, что должны были сделать?*
* Альтернативные вопросы. Подобный метод полезен для того, чтобы проверить, как и насколько хорошо кандидат умеет принимать решения и осуществлять выбор альтернативы. *Что, вы предпочтете: быть в большинстве или отстаивать собственное мнение?*
* Наводящие вопросы. Можно использовать их для подтверждения какой-либо информации, для того, чтобы заставить кандидата более подробно изложить свою точку зрения на какую-либо определенную тему. *В нашей компании существует правило, что клиент всегда прав. Что вы думаете по этому поводу?*
* Вопросы-"погонялки". *Расскажите, пожалуйста, об этом подробнее.*[25]
1. При проведении собеседования необходимо применять тесты на профессиональную пригодность и диагностику различных качеств и характеристик личности. Тесты на профессиональную пригодность представляют собой вопросы и задания из профессиональной деятельности – заполнение бумаг, работа с договорами и законами, анализ ситуации. Так, например, бухгалтера проверяют на знание бухгалтерской отчетности, бухгалтерского законодательства. У пробных заданий есть много преимуществ. С точки зрения компании, когда пробные задания отражают специфику работу, это обеспечивает проверку опытности и компетенции кандидатов еще до трудоустройства. С точки зрения кандидата, пробные задания служат реалистичным представлением работы и дают человеку возможность “самоотбора” – он сам может решить, участвовать в дальнейшем процессе отбора или отказаться от него. В заданиях практически отсутствует необъективность: тест фокусируется на том, что кандидат может делать, а что нет. Разновидность тестов на профессиональную пригодность – **индивидуальные деловые упражнения**. В этом типе упражнений участнику передаются дела его предшественника, с которыми он должен справиться в течение определенного периода времени. Участник должен решить ряд проблем, которые могут возникнуть в подобных случаях, на разных уровнях организации, различной сложности и объема. Эти упражнения предоставляют идеальную возможность оценить рациональность и аналитические способности участника, его решительность и инициативность[1:100].
2. Для диагностики различных характеристик личности существуют множество тестов и психологических заданий. **Опросник Кеттела** является одним из наиболее распространенных анкетных методов оценки индивидуально-психологических особенностей личности как за рубежом, так и в России. Наибольшая популярность у формы С, состоящей из 105 вопросов. Он разработан под руководством Р.Б. Кеттела и предназначен для написания широкой сферы индивидуально-личностных отношений. Отличительной чертой данного опросника является его ориентация на выявление относительно независимых 16 факторов (первичных черт) личности, выделенных первоначально Кеттелом [24]. Наибольшее распространение опросник получил в медицинской психологии при диагностике профессионально важных качеств. Перед началом опроса кандидату дают специальный бланк, на котором он должен делать определенные пометки, по мере прочтения вопросов. Контрольное время испытания 25-30 минут. Результаты применения данной методики позволяют определить психологические особенности темперамента и характера. Причем каждый фактор содержит не только качественную и количественную оценку внутренней природы человека, но и включает в себя ее характеристику со стороны межличностных отношений. Отдельные факторы объединены в блоки по трем направлениям: ***интеллектуальный блок*** (уровень интеллекта), ***эмоционально-волевой блок*** (степень тревожности)**,** ***коммуникативный блок*** (открытость, замкнутость). Специалист по персоналу на отдельном бланке фиксирует результаты теста и прикрепляет его к анкете кандидата. Необходимо использовать несколько тестов для опровержения или подтверждения результатов. В паре с тестом Кеттела можно провести тестирование по **пятифакторному личностному опроснику МакКрае – Коста** («Большая пятерка»). Он разработан американскими психологами Р. МакКрае и П. Коста в 1983 году. В последующем опросник совершенствовался и в окончательном виде в 1992 г. представлен тестом *NEO PI.* В настоящее время тест-опросник «Большая пятерка» приобрел большую популярность и практическое значение как за рубежом, так и в России. В русском переводе опросник был адаптирован к условиям русской культуры В.Е. Орлом в соавторстве с А.А. Рукавишниковым и И.Г. Сениным. Пятифакторный тест-опросник представляет собой набор из 75 парных, противоположных по своему значению, стимульных высказываний, характеризующих поведение человека. Стимульный материал имеет пятиступенчатую оценочную шкалу Лайкерта (-2; -1; 0; 1; 2), с помощью которой можно измерять степень выраженности каждого из пяти факторов (экстраверсия – интроверсия; привязанность – обособленность; самоконтроль – импульсивность; эмоциональная неустойчивость – эмоциональная устойчивость; экспрессивность – практичность)[24]. На основе уже анализа первичных факторов можно составить определенное представление о характерологических особенностях испытуемого.
3. Для выявления склонности к позиционированию кандидата в рабочих отношениях, предпочтений работать в команде, самостоятельно или в качестве руководителя применяется методика **«Одиночка» — «Менеджер» — «Командный игрок».** Эту методику необходимо применять на собеседованиях на любую должность, так как очень важно как можно раньше оценить особенности поведения кандидата в команде. Суть данного метода в том, что человеку задаются вопросы о его предыдущей работе, при этом особое внимание обращается на то, каким образом человек позиционирует себя по отношению к другим участникам событий. *Примеры вопросов*: Опишите свое самое большое достижение/2-3 основных достижения. Опишите рабочую ситуацию, о которой Вам наиболее при­ятно вспоминать.

*Примеры ответов и их интерпретации:*

А) На предыдущем месте работы я придумал новую систему работы с дистрибьюторами, которая дала мне рост объема продаж на 45%. Кстати, потом эту систему применяли и дру­гие сотрудники нашего отдела. А я получил большой бонус и стал «Сотрудником года». *Это типичный ответ ОДИНОЧКИ. Основной акцент де­лается на личное достижение и на собственные успехи, успехи команды воспринимаются как что-то существу­ющее в стороне. Он мо­жет иметь прекрасные отношения в коллективе, но пред­почитает отвечать за обособленный участок работы, трудиться там, где можно оценить индиви­дуальный результат. Для людей подобного склада не очень хороши коллективные бонусы, размытые зоны ответ­ственности и очень сильная степень зависимости от ус­пеха других людей.*

В) На предыдущем месте работы я придумал новую систему работы с дистрибьюторами для всего отдела. Мне удалось убедить всех, что это оптимально для нашего бизнеса, и внед­рить систему во всем отделе. У нашего отде­ла объем продаж возрос на 35%, а у меня — на 45%, посколь­ку я начал применять ее первым, и поэтому стал «Сотрудни­ком года», но у всех по итогам года были отличные бонусы. *Это ответ, характерный для МЕНЕДЖЕРА. Он позици­онирует себя как лидер, который генерирует идеи для всей команды, участвует во внедрении. Его интересуют как свои личные достижения, так и достижения команды в целом. Подобный ответ показывает, что человек готов к управлению дру­гими людьми, он уже видит сам себя в этом качестве. Однако стоит заметить, что такой ответ характерен для начинающего менеджера и того, кто готов перейти с позиции успешного рядового сотрудника на позицию руко­водителя (нижнего или среднего).*

С) На предыдущем месте работы была не самая удачная систе­ма работа с дистрибьюторами. Многие, и я в том числе, счи­тали, что надо что-то менять. Мы все думали над этим, но окончательная идея пришла в голову мне. Мы внедрили новую систему работы с дистрибьюторами, и объем продаж у нашего отдела вырос в среднем на 35%. *Данный ответ характерен для КОМАНДНОГО ИГРОКА. Все основные действия и решения воспринима­ются человеком как результат действий команды. Такой сотрудник мотивирован совместной работой, постоянным взаимодействием с коллективом, ему очень сложно быть одному, это может быть существенной демотивацией.*

В соответствии с выявленным типом поведения можно предложить следующие рекомендации (таблица 3)[4:87]:

Таблица 3

|  |  |
| --- | --- |
| Особенности поведения в группе | Рекомендации |
| Одиночка  | Оптимальны вакансии, где может быть выделен четкий индивидуальный результат, желательно, чтобы этот результат не очень сильно зависел от других людей (конечно, насколько это возможно в организации). Может успешно работать вне офиса или в удаленном офисе. Очень важно оценивать индивидуальный результат. |
| Командный игрок | Оптимальна работа в офисе при условии частых встреч с коллегами/руководством. Желательно наличие четкой системы взаимодействия с коллегами в процессе выполнения работы. Для такого человека очень важно, чтобы оценивался его вклад в результат команды. |
| Менеджер  | Оптимальна работа в качестве руководителя (наставника для новичков или куратора проектов). При этом необходимо обучение навыкам менеджмента, в ином случае лидерство может приобрести неудачные формы. |

1. Для успешного проведения собеседования отдел персонала должен изучить методику **STAR (Situation Target Action Result) - это** методика выявления поведенческой реакции. Суть методики состоит в том, что кандидату на вакантное место в компании задают ситуационные вопросы. В качестве обсуждаемых проблем часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью ко­торых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить спо­собность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом. Например, не спрашивают о наличии лидерских качеств, а просят привести пример из его прошлого опыта, когда он был инициатором какого-то проекта, или рассказать о своем поведении в конфликтной ситуации. Кандидат должен рассказать о самой ситуации (situation), описать то, где он видел выход из этой ситуации (target), что он сделал (action) и что получилось (result)[25]. Это позволяет прогнозировать, как человек поступит в аналогичной ситуации в дальнейшем. В России большую популярность получила методика **«CASE-интервью»**, или Ситуационное интервью. Она дает больше возможностей для сбора необходимой информации, чем методика **STAR,** так как охватывает те характеристики кандидата, которые важны для конкретного работодателя. Интервьюер предлагает такую ситуацию, которая позволяет проверить именно то, что интересует в данный момент, получить информацию, которая позволит определить пригодность кандидата на должность. Условно методику CASE можно разделить на три большие группы: проверяющая конкретные навыки; проверяющая ценности и взгляды; проверяющая модели поведения и индивидуально-личностные качества. В приложении №5 предложено несколько тематических групп CASES, варианты их интерпретации и соотнесения ответов с вариантами корпоративных культур и стилей менеджмента. Методика дает возможность всесторон­не оценить как навыки, так и индивидуально-личностные особен­ности и ценности и модели поведения. CASE-интервью, безусловно, имеет смысл проводить в сочетании с другими методиками оценки, адаптируя к конкретным задачам оценки кандидатов [4:116].
2. Такая современная и успешно развивающаяся на всей территории России компания, как «Мегафон», должна использовать современные методы отбора персонала. Например, подбор сотрудников с помощью создания центра оценки кандидатов. Центр Оценки (assessment centre) — это процесс оценивания, который можно использовать для определения будущего потенциала работников, кандидатов на должности. В течение последних десятилетий возросла популярность и интенсивность использования метода Центра Оценки, этот способ персонала использует все главные методы отбора (пробные задания, структурированное интервью, различные тесты) [1:168]. Растущий к нему интерес связан с потребностью в надежном методе, способном определять достоинства и недостатки кандидатов. Сущность работы Центра можно отобразить следующей схемой:

Схема 3

**Алгоритм работы Центра Оценки**

Для того чтобы проанализировать должность, необходимо ответить на ряд вопросов:

* Что представляет собой должность (деятельность)?
* Почему она существует?
* На какие сферы деятельности влияет?
* В какой корпоративной культуре существует?
* Как оценивается и вознаграждается деятельность на этой должности?
* Какого рода изменения могут произойти в будущем?

Ответ на эти вопросы можно получить, применяя методы анализа должности (деятельности). Среди них - профессиографическое интервью (проводится опрос ключевых сотрудников организации, хорошо знающих должность), анализ документов, регламентирующих изучаемую профессиональную деятельность, «фотография рабочего дня» (описание рабочего дня с указанием основных видов работ и временных затрат на них). Кроме того, к таким методам относятся наблюдение, опрос клиентов, поиск и анализ аналогичных должностей на рынке.

**Основная цель** анализа должности *—* это формулирование важных с профессиональной точки зрения критериев (качеств, характеристик, навыков и способностей), необходимых для успешного выполнения профессиональной деятельности.

Оценку кандидатов можно проводить как силами компании (специалисты отдела управления персоналом), так и при помощи внешних консалтинговых компаний. Желательно, чтобы в процессе было задействовано не менее трех оценщиков. Для разработки критериев можно руководствоваться теорией Дулевица. Он выделил набор общих сверхспособностей в четырех основных категориях: **интеллектуальные** (анализ, планирование), **межличностные** (умение убеждать, настойчивость, устная коммуникация), **приспособляемость** (способность быстро восстанавливать нормальное физическое и душевное состояние), **ориентированность на результат** (деловая хватка, инициативность, энергичность)[1:45].

После того как определения критериев оценки, необходимо подобрать под них оценочные мероприятия (задания, интервью, тесты). Они должны быть разработаны так, чтобы каждому критерию было уделено максимально возможное внимание.

По описанию применяемых стандартных ЦО существует оптимальный стандарт оценочных сессий. Кандидатов в группах от6 до 8 человек оценивают группы старших руководителей и психологи в течение 2-3 дней. Это делается с целью снижения риска субъективной оценки.

После всех подготовительных процедур осуществляется первичный отбор кандидатов. Затем претендентов на определенную должность предварительно инструктируют о целях данного мероприятия, форме проведения и оценочных критериях.

Основные ошибки оценщиков:

* кандидаты не всегда предупреждены о форме проведения мероприятия;
* кандидатов предупреждают о проведении тестирования, но не говорят, какие критерии будут оцениваться;
* компания организовывает тренинг и просит тренера-психолога оценить сотрудников. Как правило, это происходит сразу после тренинга и без предварительного информирования участников.

Все вышеуказанные ошибки являются нарушением профессиональной этики специалистов по управлению персоналом.

При отсутствии необходимости привлечения Центра Оценки к отбору кандидатов, можно его использовать для оценки уже работающего персонала, для выявления существующих проблем в коллективе.

1. В рамках работы Центра Оценки можно провести моделированные управленческие ситуации – «Входящая корреспонденция» и групповая дискуссия. Они специально разработаны для получения информации о склонности кандидата к лидерству, его речевых навыках. Часто такое имитационное моделирование требует от кандидата принятие решений в довольно жестких временных рамках.
* **Упражнение «Входящая корреспонденция»**. Распространенная форма заданий, в особенности для управленческих и административных видов работ, так как его содержание может быть изменено, чтобы максимально соответствовать предлагаемой должности. Суть упражнения: кандидату предлагаются конверты с заданием и инструкцией, получив всю информацию человек должен придумать выход из ситуации, найти решение проблемы. Для консультантов из группы прямого контакта это задание может содержать различные ситуации с клиентами.
* **Групповые дискуссии**. Это упражнение нацелено на оценку управленческого потенциала кандидатов. Для проведения этого способа оценки предлагают каждому участнику одну и ту же проблему для разрешения. Между ними возникает некая смесь конкуренции и сотрудничества, и в этой среде они должны выработать решение проблемы. Особое внимание уделяется следующим способностям: хорошо ладить с другими, влиять на других, ясно формулировать свою мысль, рассуждать логично, применять свой опыт к решению новых проблем. Например, для потенциальных работников коммерческого отдела можно предложить каждому выдвинуть рекламную стратегию и слоган. Упражнения должны отражать реальные ситуации этого типа роботы[1:173].

Эти упражнения можно применять и вместе, и по отдельности в зависимости от ситуации. В итоге у экспертов должно сформироваться мнение о каждом участнике, и на итоговом совещании они должны принять решение о найме определенного специалиста

* 1. Необходимо пересмотреть обязанности Иркутского отделения перед Департаментами, находящимися в Хабаровске. Отдел управления персоналом перегружен документацией и отчетностью, которую требует головной офис ЗАО «Мобиком-Хабаровск». Все решения по найму должны приниматься на месте, так как руководители подразделений лучше знают сложившуюся в отделении ситуацию с персоналом, потребность в квалифицированных кадрах. Подчинение, которое существует на данный момент, усложняет работу отдела управления персоналом. Во-первых, новый сотрудник подписывает большое количество документов, так как они распечатаны в трех экземплярах. Подготовка этих документов, отправка их в Хабаровск занимает много времени у специалиста по персоналу.
	2. Необходимо полностью перейти на компьютерную программу «SAP/HR». Оформление нового сотрудника, и вообще вся работа кадровых работников излишне усложняется дублированием программ – «SAP/HR» и «1С». В случае сбоя одной из программ, работу с документацией приходится начинать заново, таким образом, эффективность работы HR-менеджеров сводится практически к нулю. «SAP/HR» - современная программа, разработанная с учетом специфики работы отдела по управлению персоналом. Она облегчит и повседневную работу, и отчетность перед Департаментами, и оформление нового сотрудника.
	3. В последние годы все больше предприятий обращаются в кадровые агентства. Иркутскому отделению ЗАО «Мобиком-Хабаровск» необходимо пользоваться их услугами, когда вакантная должность ключевая. Не стоит самостоятельно искать, например, главного бухгалтера или начальников подразделений. Кадровые агентства значительно упрощают процесс отбора кандидатов, они “принимают первый удар на себя”, тем самым помогая отделу управления персоналом, да и все организации в целом, достичь оптимального результата – сформировать высокопрофессиональный кадровый состав. Среди кадровых агентств Иркутска особой популярностью пользуется агентство «Профессионал». Оно создано в 1996 году. Это одна из первых компаний в Восточной Сибири, которая профессионально работает на рынке услуг по подбору персонала. За 10 лет работы агентство заняло стабильное положение на рынке услуг по подбору персонала и по праву признается лидером. Деятельность "Профессионала" сосредоточена именно в сфере профессионального рекрутинга. Среди клиентов фирмы как иркутские компании – ОАО "Алмаз", ЗАО Корпорация "Северная Корона", ООО Иркутский хладокомбинат, ОАО Иркутскэнерго, так и крупные российские компании – Пивоваренная компания "Балтика", ОАО "МТС", ООО "Интер Медиа Групп", Сбербанк РФ, и иностранные компании - Asia Gold Corp, ТНК – ВР Менеджмент, ООО "Кэдбэри", ООО "Лонда–Косметикс". Многие из них являются многолетними партнерами кадрового агентства. **Компания предлагает:** консультации по подбору и развитию персонала, информацию об особенностях регионального рынка труда, обзор заработных плат, помощь в поиске деловых партнеров в регионе. Основными методами поиска профессионалов являются **прямой поиск** (непосредственная связь с успешно работающим специалистом), **собственная база данных**, **корпоративный сайт**, **объявления о вакансиях в СМИ**. При необходимости Иркутское отделение может связаться с консультантом агентства "Профессионал", заполнить бланк-заказ. Работа по поиску и подбору специалиста на вакансию начинается после того, как согласованы все условия работы и подписан официальный договор и дополнения к нему при необходимости. Этапы работы кадрового агентства «Профессионал»:
* После того, как поиск потенциальных кандидатов на должность завершен, следующим шагом является отбор наиболее подходящих для данной вакансии специалистов.
* С каждым из кандидатов консультант проводит персональное интервью с целью определить квалификацию, мотивацию в поиске работы, а также соответствие его потенциала и личностных характеристик требованиям компании-заказчика.
* При необходимости агентство проводит тестирование кандидатов.
* На последнем этапе процесса отбора производится проверка рекомендаций.
* Презентация кандидатов. Консультант представляет краткий список кандидатов клиенту для интервью. С этого момента задача консультанта состоит в том, чтобы помочь кандидату и клиенту встретиться и прийти к финальному решению.

Размер гонорара агентства обсуждается индивидуально по каждому заказу и составляет не менее 15% годового дохода нанятого кандидата по городу Иркутску и не менее 18% по региону. Агентство предоставляет клиентам гарантию сроком на 3 (в некоторых случаях до 6) месяцев: в случае несоответствия кандидата заявленным требованиям, выявленного в течение указанных сроков, "Профессионал" осуществляет однократную замену кандидата. Профессионал располагает гибкой системой скидок для корпоративных и постоянных клиентов [17].

Система отбора и найма персонала должна быть четко структурирована, HR-менеджеры должны отслеживать новые тенденции в кадровом деле и обращать особое внимание на новые методики подбора новых сотрудников. Это позволит компании сформировать высокопрофессиональный кадровый состав.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс – к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства, которые будут возрастать по мере того, как он начинает проходить профессиональное обучение, получать заработную плату. Поэтому фирма заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями. Предотвратить увольнение должна хорошо подготовленный процесс подбора новых сотрудников.

Для того, чтобы нанять необходимого сотрудника, любая компания проходит следующие этапы: описание должности, внутренний и внешний поиск кандидатов, первичный отбор резюме, собеседование с кандидатом, тестирование его профессиональных качеств, суммируя всю информацию руководитель принимает решения о найме.

В результате анализа существующей на предприятии системы отбора и найма персонала были выявлены существенные недостатки:

* Отсутствие хорошо проработанной процедуры описания вакантной должности, отдел персонала не разрабатывает квалификационные карты и карты компетенций;
* Плохо разработана система поиска кандидатов на вакантную должность;
* Собеседованию и тестированию не уделяется должного внимания;
* Излишняя зависимость от головного офиса в Хабаровске в отношении найма сотрудников.

В дипломной работе были предложены меры по совершенствованию системы отбора и найма:

* Необходимо разработать карты компетенции для ключевых должностей и квалификационные карты для водителей, консультантов, юристов, кассиров.
* Собеседование должно включать в себя такие современные методы проведения интервью, как Case-интервью, STAR, Центр Оценки кандидатов.
* Тестирование необходимо проводить с помощью различных тестов – на профориентацию и выявление различных характеристик личности.
* Четко разработанное взаимодействие с высшими учебными заведениями позволит привлечь молодых перспективных специалистов.
* Использование услуг кадровых агентств значительно облегчит работу отдела по управлению персоналом и улучшит качество кандидатов.
* Независимость от головного офиса в подборе персонала ускорит процесс найма и позволит Иркутскому отделению самостоятельно решать проблемы формирования кадрового состава.

Процесс подбора персонала – один из проблемных и, в то же время, один из самых необходимых процессов в жизни любой организации. Важная задача менеджера по персоналу или руководителя оптимизировать эти процессы, сделать их максимально эффективными и низкозатратными без потери качества.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Купер, Д. Отбор и найм персонала: технология тестирования и оценки [Текст]/ Д. Купер, И.Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 332 с.
2. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании [Текст]/ С.А. Шапиро.- М.: ГроссМедиа, 2005. – 208 с.
3. Управление персоналом. [Текст]: учебник для вузов/ под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
4. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст]/ С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.
5. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Электронный ресурс]. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 210 с.
6. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Электронный ресурс]. – М.: НОРМА – ИНФРА, 2002. – 286 с.
7. Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст]/ В.А. Дятлов, В.В. Травин. – М.: Дело, 1997. – 340 с.
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Электронный ресурс]. – М.: Юристь, 1998. – 362 с.
9. Актуальные проблемы управления персоналом [Текст]/ под ред. Ю.П. Платонова. – СПб.: Делком, 2004. – 286 с.
10. Основы управления персоналом [Текст]: Учебник для вузов/ под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высшая школа, 1996. – 383 с.
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник для ВУЗов/ А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 637с.
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация [Электронный ресурс]: Учебное пособие/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ЭКЗАМЕН, 2003. – 334с.
13. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие/ Е.В.Маслов. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 312с.
14. Бирюзкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Электронный ресурс]/ И.В. Бирюзкова. – М.: Экономика, 1998. – 264с.
15. Королевский, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст]/ М.И. Королевский. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 254с.
16. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда [Текст]: Учебное пособие/ Л.Н. Зудина. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 316с.
17. http://www.proflider.ru/company.jsp
18. http://www.megafondv.ru/irkutsk/
19. http://www.kdelo.ru/nb/t/15
20. http://www.bishelp.ru/uprbiz/detail.php?ID=57031
21. http://www.hrm.ru/db/hrm\_old/root\_id/job/category.html
22. **http://www.ec.znanie.info/rus/sources.html**
23. http://hr.cpt21.ru/practicum/teor/18
24. http://www.psy-files.ru/mat/kollektiv/
25. http://careerplanning.about.com/
26. http://www.klerk.ru/boss/?107770
27. Трудовой кодекс Российской Федерации