

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»

С.В. Гвоздева

В статье описана реальная практика подбора персонала в ОАО «Алтайэнерго». Приведены основные принципы и методы построения технологии подбора и оценки персонала, рассказано о подходах к построению внутрикорпоративных профессиональных стандартов. Проведена оценка эффективности подбора персонала в ОАО «Алтайэнерго».

Персонал – это один из главных ресурсов организации. Фактически ни одна производственная задача не может быть выполнена без людей, поэтому эффективность деятельности организации в большой степени зависит от профессионализма ее сотрудников. Подбор персонала – это одна из важнейших функций службы, отвечающей за управление кадровым потенциалом на предприятии.

В настоящее время в теории кадрового менеджмента уже стало аксиомой, что большинство проблем, связанных с некачественным привлечением персонала в компании вызваны несистемным и нетехнологичным подходом к этому вопросу.

В связи с этим, перед специалистами управления трудовых ресурсов была поставлена задача разработать технологически гибкий процесс, ориентированный на качество и индивидуальный подход, позволяющий:

- повысить оперативность замещения вакантных должностей;
- сократить затраты на подбор и найм персонала;
- оценить будущую эффективность сотрудника на новом посту;
- снизить количество уволенных сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- сократить время выхода на точку рентабельности новых сотрудников;
- снизить текучесть кадров за счет качественного подбора работников.

Система подбора персонала разрабатывалась с учетом основных особенностей предприятия: большая численность работников Общества, территориальная разбросанность предприятия, высокие требования, предъявляемые к работникам Общества, связанные со спецификой отрасли.

В связи с этим были определены **принципы подбора** претендентов:

- поиск не идеальных кандидатов, а наиболее подходящих для вакантной должности;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям должности, описанным в заявке на подбор персонала;
- при рассмотрении кандидатур для замещения вакантных должностей приоритет отдается перспективным сотрудникам Общества;
- внесение перспективных претендентов в «банк данных» в случае отсутствия потребности в них на момент набора кадров;
- удовлетворение ожиданий привлеченных работников;
- способствование развитию и совершенствованию производственных процессов Общества;
- обеспечение стабильности коллектива и сохранение на предприятии благоприятного психологического климата.

На основании данных принципов был разработан и внедрен в практику процесс поиска и подбора персонала в ОАО «Алтайэнерго», по возможности исключая дорогостоящие процедуры и в то же время обеспечивающий эффективность применяемых технологий. Прежде всего, была определена **информационная основа деятельности** по подбору персонала. Она включает несколько направлений работ, которые реализуются специалистами УТР *одновременно (параллельно) и постоянно:*

- ✓ мониторинг внутреннего рынка труда;
- ✓ кадровое планирование;
- ✓ ведение базы внешних кандидатов;
- ✓ ведение базы внутренних кандидатов;
- ✓ составление внутрикорпоративных профессиональных стандартов.

Мониторинг внутреннего рынка труда проводится с целью спрогнозировать качественную и количественную потребность орга-

низации в персонале и включает в себя решение следующих задач:

- анализ причин текучести кадров;
- определение структуры потребности в персонале.

Специалистами ЦМОиРП ежемесячно, ведется статистический анализ имеющихся вакансий и анкет увольняющихся сотрудников. Информация о вакансиях поступает из отдела учета и кадрового делопроизводства в специально разработанной форме, в электронном виде.

Задачей **кадрового планирования** является определение конкретных сроков открытия вакансий для разработки и реализации программы привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей. Кроме определения конкретных сроков открытия вакансий в задачи кадрового планирования входят изучение существующих задач и функций подразделений и соотнесение их с общими целями предприятия, оценка компетенций персонала, оценка результатов деятельности работников, разработка программ повышения квалификации работников.

Ведение баз данных внешних и внутренних кандидатов повышает скорость и качество заполнения вакансий. Пополнение базы кандидатами обеспечивается путем регистрации анкет всех кандидатов, заявляющих о своем желании работать в ОАО «Алтайэнерго» (для внешних кандидатов) или желании изменить свой профессиональный статус, получить повышение по должности, переехать в другой район Алтайского края (для внутренних кандидатов).

Составление **внутрикорпоративных профессиональных стандартов** - важная часть технологии отбора и оценки персонала.

Специалист, занятый поиском и подбором персонала часто не имеет достаточно четкого представления о том или ином виде работ. Поэтому бывает сложно выделить критерии отбора. Для каждой должности в каждой конкретной организации определяется свой круг требований, исходя из тех задач, которые ставятся перед специалистами организации. Для описания требований к профессиональным качествам, предъявляемым организацией к своим сотрудникам, разработан Внутрикорпоративный профессиональный стандарт специалиста (ВПС).

Внутрикорпоративные профессиональные стандарты необходимая часть процедуры оценки персонала. В документе четко прописана система критериев для внутрифир-

менной оценки персонала в соответствии с используемыми на предприятии технологиями и корпоративной политикой. Внедрение ВПС повышает эффективность подбора персонала, помогает в решении вопросов оптимальной расстановки кадров, целевом развитии персонала, мотивирует работников на профессиональный рост.

Было решено составлять стандарты на определенные группы сотрудников. Группы были выделены по функциональным направлениям деятельности организации.

Работа по составлению ВПС проводится в несколько этапов:

1. Выделение параметров для описания критериев оценки компетентности сотрудника (необходимые профессиональные знания, умения, навыки; психологические профессионально важные качества).

2. Разработка форма ВПС.

Требования к профессиональным качествам, предъявляемым организацией к своим сотрудникам, представлены в виде процессного описания этих качеств и оформлены в виде матрицы. Общий вид формы ВПС показан в табл. 1

Таблица 1

| | Анализ | Процесс | Контроль |
|---------------------------------|--------|---------|----------|
| Знания | | | |
| Умения | | | |
| Навыки | | | |
| Профессионально-важные качества | | | |

По горизонтали таблицы описан процесс деятельности (рис. 1) через призму необходимых компетенций.

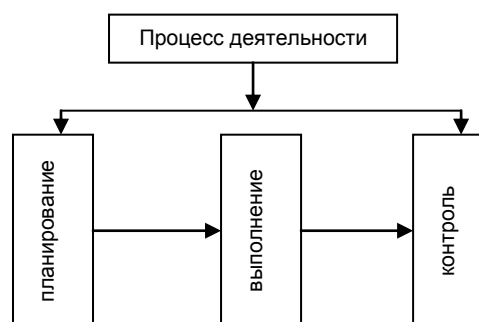


Рис.1

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»

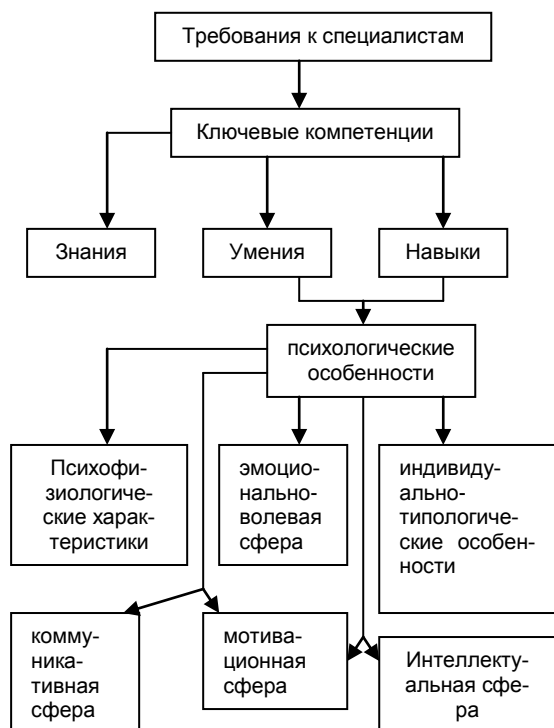


Рис. 2

По вертикали табл. 1 описано содержание компетенций - требований к специалистам (рис. 2).

Горизонтальная развертка матрицы позволяет проследить технологическую цепочку, начиная со сбора и анализа информации через процесс выполнения к оценке результатов и подготовки выходной документации.

Столбец «Анализ» предполагает описание необходимых знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения процедуры планирования при выполнении работы по данной специальности.

Столбец «Процесс» включает в себя требования к знаниям, умениям, навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы по данным специальностям.

Столбец «Контроль» предполагает описание требований к знаниям, умениям, навыкам, необходимых для оценки результатов деятельности, корректировки и подготовки выходной документации по результатам работы.

Вертикальная развертка матрицы показывает набор необходимых компетенций на каждом этапе выполнения работы.

Строка «Знания» составляет информационную основу деятельности и показывает теоретическую подготовку, необходимую для выполнения работы на данной должности.

Строка «Умения» отражает практические действия, определяемые конкретными задачами на рабочем месте.

Строка «Навыки» содержит описание практических действий ежедневно встречающихся в трудовой деятельности и перешедших в разряд автоматизированных действий.

Профессионально важные качества (психологические качества) зависят от всех практических элементов (умений, навыков). Поскольку именно умения и навыки составляют содержание деятельности работника.

Каждый сегмент схемы является логической единицей вертикальной (субъектной) и горизонтальной (объектной) разверток.

3. Следующим этапом составления ВПС является проведение **анализа трудовых операций**. Работа по определению критериев соответствия на должность предполагает анализ функциональных обязанностей, выделение на их основе профессиональных задач и трудовых операций производимых работником. В качестве исходных данных для сбора и анализа информации использовались: метод анализа документации (квалификационные справочники, государственные образовательные стандарты, должностные инструкции, функциональные карт подразделений) и метод экспертной оценки. В качестве экспертов выступали ведущие специалисты и руководители подразделений по соответствующим направлениям работы, работающие в организации более года, хорошо знающие специфику работы и зарекомендовавшие себя компетентными работниками. Работа с экспертами велась по двум направлениям: в одних случаях проводилось структурированное собеседование, в других - анкетирование.

4. Выделение основных критериев соответствия на должность (знаний, умений, навыков). На основе полученных сведений определялись необходимые для качественного выполнения должностных обязанностей знания, умения, навыки на каждую ключевую позицию.

5. Выделение профессионально важных личностных качеств проводится на основе уже определенных умений и навыков, с учетом таких особенностей рабочего места как структура коммуникаций, характер и степень интеллектуальных, эмоциональных, физических нагрузок.

6. Определение медицинских ограничений исходя из вышеуказанных особенностей рабочего места.

7. Проверка составленных стандартов путем согласования с экспертами; проведение процедуры согласования и утверждения полученных документов.

8. Выработка требований к процедуре оценки выделенных компетенций. Выбор методов, разработка процедур, для оценки данных критериев. Оценка компетентности (знаний, умений, навыков) проводится с помощью профессиональных тестов, квалификационных проб и/или методом интервьюирования. Ответственным за качество проведения оценки компетентности кандидата на должность либо оцениваемого работника является руководитель соответствующего подразделения или назначенный им эксперт. Оценка психологически важных качеств проводится специалистом центра оценки. Методы проведения психологической оценки описаны ниже. В общем виде технология подбора персонала отражена на рис.3.

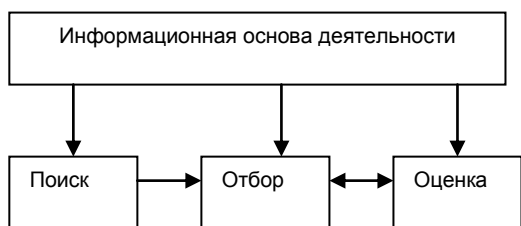


Рис. 3

Поиск

Поиск кандидатов на вакантное место начинается с поступления в Центр маркетинга оценки и развития персонала информации о необходимости заполнения вакантной должности. Информация поступает в форме **Заявки на поиск специалистов**. Заявка составляется руководителем соответствующего подразделения совместно со специалистом центра оценки. Она помогает сформировать уточненный список критериев профотбора (кадровые данные). К ним относится информация о возрасте, поле, семейном положении, необходимом опыте работы, конкретизируется уровень знаний, умений, навыков на данную вакантную должность, уточняются профессионально важные личностные качества в зависимости от социально-психологических особенностей коллектива, оперативных и стратегических целей подразделения и Общества в целом на данном временном этапе. Таким образом, с помощью заявки и ВПС вырисовывается портрет идеального кандидата на вакантную должность.

Следующий этап поиска - **разработка плана информирования целевой аудитории** об открытии вакансии. На этом этапе формируется информация, которую необходимо донести до потенциальных кандидатов, выбирается наиболее оптимальный способ информирования целевой аудитории, анализируется возможность использования внутренних трудовых ресурсов организации и внешних источников заполнения вакантной должности.

Мы обращаемся к следующим внешним источникам привлечения кадров: государственные и частные службы занятости, учебные заведения, работа со средствами массовой информации, использование Интернет – технологий, ведение базы внешних кандидатов.

Внутриорганизационный поиск предполагает обращение в базу внутреннего резерва, распространение внутрикорпоративных объявлений, поиск возможности горизонтальной и вертикальной ротации кадров.

В нашей организации внутриорганизационный поиск является приоритетным, т.к. он имеет ряд существенных преимуществ. Во-первых, внутриорганизационный поиск наиболее полно удовлетворяет целям деятельности центра маркетинга, оценки и развития персонала - ориентации на развитие работников и получение от них максимальной отдачи. Поиск персонала внутри организации предоставляет возможность роста молодым кадрам организации; что снижает текучесть кадров, повышает внутреннюю мотивацию работников к работе и профессиональному росту. Во-вторых, внутриорганизационный поиск - это быстрое заполнение освободившейся должности без дополнительной адаптации работника, т.к. претендент знает организацию, к тому же максимально снижается риск ошибки подбора т.к. всегда есть дополнительные возможности оценить кандидатов. В третьих, в условиях реорганизации Общества, решается проблема занятости собственных кадров.

Первичный отбор кандидатов заключается в выявлении соответствия соискателей формальным требованиям (образование, квалификация, опыт работы и т.д.).

У нас разработаны специальные **анкеты**, отражающие все необходимые сведения, позволяющие принять решение о приглашении кандидата на собеседование. При рассмотрении анкеты кандидата обращается внимание:

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»

- на оформление анкеты, полноту представленной информации (может дать представление о внимательности, аккуратности кандидата, его добросовестности при выполнении работы, лояльности кандидата к организации);

- анализируется предыдущий опыт работы, в т.ч. продолжительность работы на одном месте, соответствие предыдущего опыта работы вакантной должности;

- изучаются мотивы смены работы и поиска новой работы, наличие или отсутствие рекомендатель с предыдущего места работы.

Следующий этап в технологии подбора персонала – проведение оценочных мероприятий. На этапе **оценки** используются различные методики психологической и социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа информации. Применение взаимодополняющих методик позволяет считать достаточно достоверной ту информацию, которая получена в ходе оценки кадрового ресурса.

Методы оценки варьируются в зависимости от того, на какую вакантную должность подбирается персонал. Наиболее полную и подробную оценку проходят кандидаты на руководящие должности.

Кандидатов, чьи анкеты были отобраны для дальнейшей работы, приглашают на **собеседование со специалистом по оценке персонала**. Задачи собеседования – выявление степени соответствия соискателя критериям подбора на существующую вакансию (ВПС), предоставление кандидату информации об организации и вакантной должности, для того, что бы помочь ему принять решение о трудоустройстве. Собеседование проводится в форме структурированного интервью. Анализируется самооценка результатов деятельности кандидата, диагностируются мотивационные характеристики, эрудиция, внешние данные, уверенность, коммуникабельность, адекватность реакций, представление о будущей работе и сотрудниках, ожидания, необходимые навыки общения и т.п. По результатам проведенного собеседования специалистом по оценке персонала формируются группа кандидатов, которые будут приглашены для прохождения **квалификационной пробы (профессионального тестирования)**. Проверка уровня необходимых для исполнения служебных обязанностей знаний и умений может проходить в форме квалификационного теста, профессиональной задачи, собеседования с руководителем или экспер-

том по соответствующему направлению работы.

Сравнительный анализ основных способов оценки уровня профессиональных знаний, умений и навыков приведен в Таблице 2.

После проведения оценки профессиональных знаний, умений и навыков обычно остается один или несколько кандидатов, квалификационный уровень которых удовлетворяет заявленным требованиям.

Таблица 2

Основные способы оценки профессиональных знаний, умений и навыков

| Способ оценки уровня профессиональных знаний, умений и навыков | Преимущества | Недостатки |
|--|---|---|
| Профессиональные тесты | Позволяют провести оценку профессиональных знаний без привлечения руководителей и экспертов | Проверяют знания, но не умения и навыки |
| Профессиональные задачи | Позволяют оценить не только знания, но и умения, особенность мышления (способность творчески, нестандартно мыслить или наоборот, шаблонность подхода к решению задач) | Трудозатраты на этапе разработки; Оценить качество решения может только эксперт в данной области |
| Интервьюирование назначенным экспертом | Позволяют оценить, знания, умения, кругозор и другие профессионально важные качества | Для получения качественных результатов эксперт (руководитель) должен владеть навыками проведения интервью |

Следующим этапом оценки является **проверка рекомендаций**. Цель этой процедуры - получение более полной информации о трудовой деятельности кандидата. Сбор рекомендаций обычно происходит в форме телефонного интервью. Считается, что необходимо опросить не менее 3-х рекомендатель для получения объективной информации о кандидате. Этот метод оценки является дополнительным, не всегда доступен, т.к. для сбора рекомендаций необходимо согласие кандидата, желание потенциального рекомендателя сотрудничать со специалистом по оценке.

В случае, если выбранный кандидат на должность является сотрудником Общества, у специалистов по оценке появляется воз-

возможность использовать **метод экспертной оценки**.

Цель этого метода - получение экспертной информации, отражающей степень развития профессионально важных качеств оцениваемого. Метод экспертной оценки основан на технологии ГОЛ (групповой оценки личности): эксперты должны быть представлены тремя должностными уровнями: руководителями оцениваемого, лицами равного должностного положения, подчиненными. Для каждого из этих уровней характерен своеобразный взгляд на коллегу. Считается, что совокупность этих оценок дает объективные представления об исследуемых качествах. Преимущества метода экспертного оценивания – возможность получения достаточно достоверной информации об эффективности деятельности работника, степени развития у него необходимых компетенций. Метод экспертного опроса позволяет установить количественную меру соответствия сотрудника занимаемой должности или рабочего места. Рейтинги оценки выражают степень близости качеств работника к тому, что следует считать идеалом для его должности (ВПС). Следовательно, появляется возможность соотносить разных людей с единой системой требований, что повышает объективность метода и дает возможность сравнивать людей между собой.

У нас имеется два способа проведения экспертной оценки: с помощью специально разработанных анкет и с помощью автоматизированной системы «Персона». Метод экспертного оценивания с помощью специально разработанных анкет применяется, если нужно решить узкую задачу, более полно оценить одну их компетенций (например, нами были разработаны анкеты: «Оценка работником выполнения своих должностных обязанностей» и «Оценка профессионально важных качеств руководителя»). Преимущества оценки с помощью системы «Персона»: оперативность, простота и удобство для исследователей, экспертов и оцениваемых вследствие высокого уровня автоматизации.

При оценке кандидатов на должности ведущих специалистов, руководителей, а также при оценке кандидатов на другие должностные позиции, по запросу руководителей, проводится **психологическое тестирование**. Цель психологического тестирования – оценка «внутреннего потенциала» человека, выявление неосознаваемых ресурсов и мотивов, оценка степени развития наиболее важных качеств, необходимых для успешного выполнения служебных обязанно-

стей. Выбор методики зависит от конкретной задачи, временных ресурсов, которыми располагает психолог. Использование личностных опросников в сочетании с проективными методами психодиагностики позволяют вполне достоверно создать психологический портрет испытуемого. Одни методики (т.ММРІ, т.ИТО, т. Люшера, т. Сонди и т.п.) дают картину «внутреннего» или «потенциального» человека, затрагивая и выявляя неосознаваемые ресурсы и мотивы (то, что человек о себе зачастую не знает). Т.Кеттелла больше характеризует человека «внешнего», «публичного», такого, каким он сам себя видит и каким его воспринимают другие люди. Иногда применяются более узко направленные методики (тесты на исследование мотивации, уровня самоактуализации, исследуются особенности мышления, внимания, работоспособности, памяти). Применение батареи тестов позволяет корректировать информацию, полученную с их помощью и получать достаточно объемный психологический портрет. Тексты заключений сохраняются в электронном виде, при этом доступ к психологическим характеристикам строго ограничен. Характеристику может прочитать только непосредственный начальник или прямой начальник по официальному запросу. Хочется отметить, что число запросов на предоставление психологической характеристики работника или кандидата на работу в нашей организации неизменно увеличивается, что может быть показателем востребованности данного вида оценки. По результатам оценочных процедур специалист по оценке персонала составляет заключение, а для кандидатов на должности руководителя - расширенное резюме по специально разработанной форме, которое содержит биографические данные, опыт работы с самооценкой профессиональных достижений, ведущие мотивы деятельности кандидата, психологический портрет кандидата, с выделением качеств, положительно и отрицательно влияющих на эффективность деятельности кандидата, выводы и рекомендации. Форма характеристики или резюме показывает информацию о кандидате в оптимальном виде и призвана снизить трудозатраты руководства высшего звена на проведение процедуры отбора кандидатов.

Принятие решения о приеме на работу того или иного кандидата осуществляется на основании всех данных процедур оценки.

Созданная система поиска и подбора новых сотрудников призвана с высокой сте-

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»**

пенью точности предсказывать профессиональную успешность кандидата, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников.

Результаты, полученные в 2004 году, оправдали ожидания и позволяют говорить о существенном росте эффективности подбора персонала.

Эффективность подбора персонала считается по формуле:

$$F = P/W \times 100\%$$

P – число прошедших испытательный срок и успешно адаптировавшихся сотрудников,

W – общая численность работников, принятых за указанный период на предприятие,

F – процент работников, закрепившийся на предприятии по итогам испытательного срока и процесса адаптации.

Данные по применению новой технологии подбора персонала за 2004 г. представлены в табл. 3.

Таблица 3
Данные об эффективности подбора персонала в ОАО «Алтайэнерго»

| | |
|--|---------|
| Количество принятых работников | 83 |
| Количество работников, выдержавших испытательный срок | 75 |
| Количество работников, не выдержавших испытательный срок | 3 |
| Эффективность системы подбора персонала | 90,4% |
| Средний срок заполнения вакансии | 1 месяц |

Внедренная в ОАО «Алтайэнерго» технология подбора и оценки персонала удовлетворяет основным требованиям эффективности: обеспечению своевременности и качества заполнения вакансий, сокращению издержек на поиск и подбор персонала за счет взаимосвязанности всех элементов технологии их подчиненности достижению общей цели обеспечения стратегического управления кадровым потенциалом Общества.

Литература

1. Варламов В.А. Привлечение и адаптация рабочих кадров// Справочник по управлению персоналом 2003. – №10. – С.70.
2. Жуланова Е.Ю. Комплексная оценка персонала розничной сети //Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №1. – С. 67.
3. Лунев П.А. Роль психологических тестов в оценке персонала// Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №8. – С. 96.
4. Майорова И.В., Хвастунова А.С. Критерии профотбора: технология определения// Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №1.– С. 42.
5. Панюшина Е.А. Оптимизация системы найма персонала// Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №4. – С. 34.
6. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг в рекрутинге. – СПб, 2003. – 224 с.
7. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании: Методическое пособие. – М., 2005. 63 с.