

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	11
Глава 1 Современные подходы к организации подбора персонала	
1.1 Организация подбора как функция управления персоналом: задачи, область влияния на деятельность компании.....	14
1.2 Менеджер среднего звена: функциональная позиция и базовые компетенции.....	38
1.3 Технологии вовлечения персонала в процесс подбора менеджеров.....	43
Глава 2 Разработка рекомендаций по организации подбора персонала в ГК «Автосан»	
2.1 Организация подбора персонала в ГК «Автосан».....	49
2.2 Характеристика потенциала вовлечения менеджеров разного уровня в осуществление подбора менеджеров среднего звена.....	60
2.3 Рекомендации по улучшению организации подбора менеджеров среднего звена в ГК «Автосан».....	75
Заключение.....	78
Список использованной литературы.....	79
Приложение А.....	82
Приложение Б.....	84
Приложение В.....	85
Приложение Г.....	93
Приложение Д.....	94
Рецензия.....	95
Отзыв.....	96

ВВЕДЕНИЕ

Важная составляющая деятельности менеджеров в управлении человеческими ресурсами является найм рабочего персонала. Задача привлечения персонала - полное удовлетворение потребности в персонале, учитывая качественное и количественное отношение, а также место и время. Также важным моментом является эффективное соответствие характера задач, решаемых предприятием с человеческими качествами работников, которые будут выполнять поставленную задачу. Разработаны четкие технологии подбора персонала, успешно применяемые в мировой практике. Для наиболее эффективного подбора персонала, в первую очередь организация ищет тех людей, которые обладают желанием занять предлагаемую должность, только после предложение поступит кому-либо из кандидатов. Данная система набора и выражает его суть – создание необходимого резерва кандидатов на все должности, среди которых будут выбраны работники, максимально подходящие организации. Таким образом, выделена главная задача набора персонала – из созданного в ходе набора, резерва выбрать самых достойных кандидатов. При этом фирмы и организации используют различные формы и методы отбора, при помощи которых они имеют возможность набрать людей наиболее соответствующих их требованиям. В современных условиях, существуют и продолжают разрабатываться надежные и эффективные технологии отбора персонала, в том числе технологий, которые направлены на вовлечение в подбор кандидатов менеджеров разного уровня в организации.

Уровень развития, существующий в современном мире, дает возможность использовать различные методы поиска и отбора требуемых специалистов, с применением сложных многоступенчатых систем отбора. Высокий уровень значимости отводится отбору персонала, так как от него зависят важные моменты, влияющие на дальнейшую деятельность организации.

Службы по управлению персоналом используют различные технологии по подбору в зависимости от категории сотрудников. Особое внимание в современной литературе уделяется такой категории, как менеджер среднего звена. Так как именно эта позиция является коммуникационным звеном между всеми структурными позициями организации.

Данная работа посвящена раскрытию функциональной позиции менеджера среднего звена, а так же технологиям по подбору этой позиции.

Тема дипломной работы: Управление подбором менеджеров среднего звена в организации (на материале деятельности ГК «Автосан»).

Цель дипломной работы: разработать рекомендации по организации подбора менеджеров среднего звена в ГК «Автосан».

Исходя из цели работы, были поставлены следующие **задачи**:

- 1) Провести анализ теоретической и методической литературы о современных подходах к организации подбора персонала и специфике профессиональных компетенций менеджеров среднего звена компании.
- 2) Обосновать необходимость привлечения сотрудников компании к реализации функции подбора.
- 3) Проанализировать содержание управления персоналом в ГК «Автосан».
- 4) Выявить проблемы в организации подбора менеджеров среднего звена в ГК «Автосан».
- 5) Обосновать рекомендации по организации подбора менеджеров среднего звена с участием сотрудников компании.

Объект исследования: управление персоналом в ГК «Автосан».

Предмет исследования: организация подбора менеджеров среднего звена в ГК «Автосан».

Методы исследования:

- 1) Анализ теоретической и методической литературы;

2) Сравнительный анализ прецедентов организации подбора персонала;

3) Методика реконструкции инновационного опыта

4) Метод кейс-стади. Разработка кейса «Организация подбора персонала в ГК «Автосан»

5) Методика «Интервью со стекхолдерами»;

6) Методика «Построение дерева целей»;

7) Проблемный анализ содержания управления подбором персонала.

Методы оценки достоверности результатов: экспертная оценка результатов исследования и управленческих рекомендаций представителями организации.

Глава 1 Современные подходы к организации подбора персонала

1.1 Организация подбора персонала, как функция управления персоналом: задачи, область влияния на деятельность компании

Судьба всей компании без всякого преувеличения напрямую зависит от того, какой персонал подобран, какой уровень его квалификации, подготовленности, насколько дружно и сгруппировано он умеет работать, а также и от того, какова его лояльность.

Все определения управления персоналом можно объединить в несколько групп:

а) мотивационные определения.

Управление персоналом, пишет, например, Н. Маусов, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов».

В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом. Однако они отражают лишь часть управленческой деятельности, оставляя в тени множество других его функций.

б) дескриптивные (описательные) дефиниции.

«Управление персоналом, – пишет И.Н. Герчикова, – это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [18, с. 4].

В данном определении раскрываются цель и ряд важнейших функций управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Однако это определение, как, впрочем, и другие дескриптивные дефиниции, имеет, по меньшей мере, два существенных недостатка: во-первых, оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом, во-вторых, перечисляет далеко не все его важнейшие функции.

в) телеологические (с точки зрения цели, задач) определения.

Отчасти телеологический характер имеет уже рассмотренное определение управления персоналом И. Н. Герчиковой, поскольку оно указывает на его главную цель, хотя и раскрывает ее через функции. Еще более типичный пример дефиниций такого рода – характеристика управления персоналом, данная А. Я. Кибановым и Д. К. Захаровым. Они пишут, что управление персоналом – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)».

Телеологические дефиниции, не претендуя на содержательную полноту, вместе с тем отмечают важнейшее качество управления персоналом в системе предприятия – его функциональную направленность.

г) дескриптивно–телеологические дефиниции.

Авторы таких дефиниций, как видно из названия, пытаются сочетать характеристику целей менеджмента персонала с перечислением его важнейших функций. «Экономика персонала (или управление персоналом), - пишут немецкие ученые Р. Марр и В. Вебер, – является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала».

На основе анализа имеющейся литературы можно выделить следующие функции управления персоналом:

1) Планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции [6];

2) Определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах, особенно в различных странах, может существенно различаться;

3) Маркетинг персонала. Его задача – обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров.

При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест;

4) Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику [3].

5) Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие. Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие

превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека;

6) Планирование карьеры, обеспечение профессионально–должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;

7) Руководство персоналом. Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей. Однако руководство не сводится к мотивации. Оно, «как функция управления, призвано объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое» [6]. При этом речь идет, прежде всего, о функциях, связанных с управлением людьми. Руководство персоналом – чрезвычайно сложная и содержательная деятельность, в той или иной мере включающая многие другие функции;

8) Управление расходами на персонал. Это предполагает подсчет, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., т.е. все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника;

9) Организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию; обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае

болезни или прогулов и т.п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;

10) Освобождение персонала. В современном производстве эта функция не сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства или работника и к соответствующему оформлению документов. Она включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства. Это может быть ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и т.д.;

11) Кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Эта, так скаать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала. Сегодня ее значительно упрощает использование компьютерных систем и технологий;

12) Управление информацией. Современная, особенно крупная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации. При этом задача управления персоналом состоит в том, чтобы своевременно получать в оптимальном объеме, распространять нужную и гасить ненужную, а тем более вредную информацию;

13) Оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала. Эта функция проявляется, прежде всего, в аттестации работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними;

14) Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция предполагает не только воздействие на работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у них самоконтроля; управление конфликтами. Имеется в виду создание в организации климата, исключающего возникновение

деструктивных конфликтов, а также конструктивное, по возможности безболезненное разрешение конфликтов;

15) Правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия; налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал; обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников.

Это предполагает, как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья, например, перевод на более легкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни; социальное обеспечение сотрудников. Оно может включать социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, налаживание на предприятии медицинского обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные и другие услуги, строительство жилья и т.д.;

16) Обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти. Планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей интериоризацию сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако уже перечисленные функции дают представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки «управление персоналом».

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

В самом общем виде можно выделить четыре группы факторов, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры:

- 1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- 2) технология работ и тип совместной деятельности;
- 3) особенности персонала и корпоративной культуры;
- 4) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

Исходными данными для построения организационной структуры управления являются:

- расчет числа уровней управления;
- расчет численности персонала;
- типовые структуры управления.

При построении организационной структуры необходимо соблюдать следующие принципы:

- Гибкость. Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.
- Централизация. Заключается в разумной централизации функций работников отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функции оперативного управления.

– Специализация. Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.

– Нормоуправляемость – это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено – 4–8 чел., среднее звено (функциональные руководители) – 8–10 чел., нижнее звено (мастера, бригады) – 20–40 чел. Единство прав и ответственности. Означает, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве.

– Разграничение полномочий: линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.

– Экономичность: характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Под организационной формой можно понимать сочетание двух важных понятий:

– организационно–правовая форма;

– параметры организационной структуры (тип структуры, мощность отдельных подразделений, особенности конфигурации структуры и т.п.)

Способность системы к реакции на окружение, определяемая как ее адаптация, должна учитываться при проектировании организационной структуры и осуществлении производственной, управленческой и иной деятельности.

Структура управления — это принятая форма разделения труда в системе управления персоналом, закрепляющая соответствующие управленческие функции за отдельными службами и работниками [19].

Совокупность всех функций и органов управления определяет организационную структуру системы управления персоналом и производством.

Всякая организационная структура, во-первых, включает количество и виды звеньев управления на каждом его уровне, во-вторых, устанавливает взаимное расположение, связи и подчиненность этих звеньев, в-третьих, определяет цели, задачи, права и обязанности каждого звена, перечень и объем выполняемых общих и специальных функций, в-четвертых, характеризует численность и профессионально-квалификационный состав персонала.

В составе каждой системы или подсистемы можно выделить следующие взаимодействующие между собой факторы или элементы:

- люди, работники, принимающие участие в осуществлении основных задач организации;
- средства, предметы труда, имеющиеся в распоряжении данного предприятия;
- информация, коммуникации, устанавливающие связи между людьми и предметами их деятельности.

Основные связи и отношения между элементами структуры управления между персоналом и руководителями служб могут быть двух типов: вертикальные — связи подчинения и руководства. Горизонтальные — связи отношений и кооперации равноправных элементов.

Вертикальные связи, в свою очередь, могут быть линейными и функциональными.

Линейные связи предусматривают обязательное подчинение по всем вопросам управления, например директор — начальник цеха — мастер — рабочий, функциональные предполагают подчинение по определенной группе кадровых проблем, например подбор, обучение, расстановка, оценка, мотивация и др.

Важной характеристикой основных связей является масштаб управляемости, диапазон и сфера руководства, определяемые количеством подчиненных работников или звеньев одному руководителю. Для установления масштаба горизонтальных связей используется показатель

общего количества работников или звеньев, с которыми происходят необходимые контакты в процессе управления. Последовательность проведения мероприятий по созданию службы персонала

В целях оптимизации финансовых и временных затрат при формировании службы персонала возможна следующая последовательность работы:

1) Провести общую диагностику эффективности функционального взаимодействия между структурными подразделениями организации и выборочный анализ делового потенциала определенных категорий работников, выявить «болевы́е точки», требующие первоочередного «лечения» с помощью вновь создаваемой службы управления персоналом.

2) На основе полученной информации сделать сопоставительный анализ реального состояния организационной культуры с имеющимся у руководства представлением о ее уровне, выработать план первоочередных и перспективных мероприятий по приведению в соответствие организационной культуры со стратегическими целями предприятия.

3) Осуществить корректировку предложенной организационно-штатной структуры службы персонала и детализацию объема финансовых затрат на ее создание и обеспечение эффективного функционирования.

4) Подобрать дополнительный персонал для службы и обучить специально выделенных сотрудников (при необходимости) современным технологиям изучения делового потенциала персонала и его «нацеливания» на достижение целей организации.

Формирование оргструктуры СУП включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистем оргструктуры;
- установление связей между подсистемами оргструктуры;
- определение прав и ответственности подсистем;

- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

После определения функциональной структуры службы персонала, составляющих ее подразделений (отделов, бюро) решается вопрос о задачах каждого структурного подразделения, его функциях, численном составе и должностной структуре работников, их должностных обязанностях, а также о взаимоотношениях подразделений друг с другом в рамках службы персонала и с другими подразделениями предприятия и др.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. Учитываются такие факторы:

- общая численность работников организации;
- сфера деятельности организации, ее масштаб;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников;
- техническое обеспечение управленческого труда.

Квалификационным справочником установлены категории должностей и их названия. Численность персонала кадровых служб можно определить на основе нормативов времени.

Существуют разнообразные методы расчета численности специалистов кадровой службы: экономико-математические методы; методы сравнений; методы прямого расчета. Наиболее распространенным и доступным методом расчета численности работников кадровой службы является ее определение через трудоемкость.

Нормативная численность работников (Ч), необходимых для выполнения всех работ по комплектованию и учету кадров, определяется по формуле:

$$Ч = \sum T_i \times K_i : \Phi_n$$

где T_i – суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал);

K_i – численность персонала;

F_n – фонд оплаты труда.

Вне зависимости от особенностей организации, состав функций отдела остается постоянным, меняется только трудоемкость их выполнения. Оптимальным является соотношение, при котором на 70–100 сотрудников предприятия приходится один специалист по работе с персоналом.

Типы оргструктуры системы управления персоналом

Управление персоналом и производством осуществляют специальные управленческие органы, построенные по известным типам организационных структур: линейной, функциональной, линейно-штабной, комбинированной и др. Линейная структура управления персоналом имеет наиболее простые формы связи между субъектом и объектами управления; во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции. Каждый сотрудник отдела и организации в целом непосредственно подчиняется только указанному руководителю, и выполняют только его распоряжения.

Преимущества: получение заданий и распоряжений работником от своего непосредственного руководителя, полная ответственность каждого руководителя за результаты работы своих подчиненных, обеспечение сверху донизу единства руководства персоналом.

Недостатки: руководитель должен обладать многосторонними знаниями о всех управляемых объектах, что в условиях динамичного развития рынка производства трудноосуществимо. Функциональная структура управления персоналом способствует повышению эффективности управления персоналом за счет привлечения более квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности. Органы

управления создаются по отдельным функциям: маркетинг, планирование, проектирование, менеджмент, финансирование.

Преимущества: гибкость в условиях рынка, легко реагирует на изменение требований по расширению производства конкурентоспособной продукции путем создания новых подразделений и служб.

Недостатки: часто приводит к нарушению единства распорядительства и снижению ответственности исполнителей за качество и сроки выполнения работы, поскольку отдельный исполнитель может получать различные задания от функциональных служб. Линейно-функциональная или комбинированная (штабная) структура управления представляет собой сочетание двух рассмотренных нами систем. При линейно-функциональном управлении у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов, звеньев, отделов, групп или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления.

Недостатки: увеличение численности управленческого персонала и расходов на его содержание, оторванность аппарата управления от производства. В чистом виде линейное управление сохраняется в руководстве производственными участками, особенно при бесцеховой структуре управления и при руководстве бригадами. При этой структуре управления руководитель цеха избавлен от многочисленных обязанностей по оперативному планированию и учету выполняемых работ, которые осуществляются функциональными службами предприятия. Руководитель цеха и два его заместителя по сменам, а не по функциям, начальники участков и мастера обеспечивают стабильный ритм поточного производства, рациональное использование рабочего времени, эффективную занятость персонала.

Для поточно-массового регламентированного производства бесцеховая структура управления персоналом считается наиболее эффективной и экономичной.

В системе управления персоналом на отечественных предприятиях, кроме традиционных, могут быть использованы и другие известные структуры управления: матричная, продуктовая, процессная, корпоративные, неформальные и др.

При неформальном подходе к построению структур управления определяющее значение имеют не организационные формы разделения труда, а учет социально–психологических факторов, личности работников, их способностей и взаимоотношений между собой в процессе работы. Неформальные структуры управления персоналом повышают интерес работников к результатам своего труда, создают дополнительные условия для достижения более полной удовлетворенности в труде и тем самым обеспечивают более высокую эффективность функционирования как самой системы управления персоналом, так и всей системы организации производства продукции и выполнения рыночных услуг.

Распространенной формой организационной структуры является матричная структура. При такой структуре происходит наложение проектной структуры на постоянную функциональную структуру управления организацией. При этом под проектной структурой подразумевается временная структура, создаваемая в целях реализации конкретного проекта, для чего происходит объединение персонала в проектные группы. Члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных подразделений, где работают постоянно. Руководители проектов устанавливают содержание и очередность работ, а руководители подразделений несут ответственность за их выполнение.

Структурное местоположение кадровой службы в общей системе управления

Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации.

Выделяются несколько таких вариантов.

1) Кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию. Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

2) Служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации. Преимуществом является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. Однако следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

3) Кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

4) Служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией. Этот вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления. В практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название «Контроллинг». Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления. На некоторых фирмах кадровая служба попадает в сферу деятельности «Контроллинга».

Профессиональный состав службы управления персоналом

Требования к составу службы управления персоналом.

В квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих эта специальность разделяется на должности: «инспектор по кадрам» и «специалист по кадрам».

Если первой должности согласно этому справочнику отведена в основном работа с кадровыми документами, то должности «специалиста по кадрам» вменены в обязанность следующие виды работ: подбор и расстановка персонала; изучение и анализ штатной структуры предприятия; аттестация сотрудников; создание кадрового резерва предприятия; изучение рынка труда; планирование карьеры сотрудников предприятия; обучение и адаптация персонала; поддержание трудовой дисциплины предприятия; оформление документов о приеме-увольнении сотрудников; составление методических рекомендаций по деятельности должностных лиц предприятия; оформление документов по периодической отчетности.

Согласно этому же справочнику специалист по кадрам должен знать: законодательные и нормативные правовые акты; трудовое законодательство; методические рекомендации по выполняемой работе; структуру и штат предприятия; порядок проведения аттестаций и методы анализа структуры кадров, формирования банка данных работников предприятия; порядок и источники пополнения кадров; порядок составления отчетности по выполняемой работе; основы психологии и социологии труда, экономики, менеджмента; информационные технологии (средства ПК), средства коммуникации (факс, электронная почта, Интернет); правила и нормы охраны труда; порядок оформления, ведения и хранения кадровой документации. Базовое образование, согласно тому же справочнику, для этой должности указывается как высшее профессиональное, причем без предъявления требований к стажу. На этом информация об этой должности в справочнике исчерпывается.

Среди множества личных и профессиональных качеств, которыми должны обладать сотрудники службы по управлению персоналом, можно выделить следующие четыре:

1) Знание сферы производства.

Сотрудники службы по управлению персоналом должны иметь четкое представление о видах выпускаемой продукции и выполняемых услугах, технологии и организации их производства, потребностях основных клиентов предприятия, составе и структуре рабочей силы, экономике и финансах предприятия, стратегии и тактике развития фирмы и отрасли, управлении трудом, производством и персоналом, методах экономической оценки затрат и результатов, организации заработной платы и т.д.

2) Профессиональные знания в управлении персоналом.

Сотрудники службы по управлению персоналом должны иметь глубокие теоретические знания и практические умения по таким научным проблемам, как взаимодействие наук о труде и персонале, потребности и потенциал человека, эффективность труда и уровень жизни людей, организация и нормирование труда, мотивация и стимулирование персонала, планирование карьеры, оценка работников, психология и физиология труда и т.п.

3) Лидерство и управление переменами.

Сотрудники службы по управлению персоналом должны уметь определять основные направления развития организации, формулировать стратегические цели, выработать методы реализации целей, совершенствовать работу по управлению персоналом, выбирать оптимальные решения в сфере управления человеческим фактором и др.

4) Способность к обучению и развитию.

В современном производстве происходит непрерывное совершенствование техники и технологии, форм и методов управления, обновляется выпускаемая продукция. Способность к повышению профессиональных знаний и развитию творческого потенциала является

важнейшим требованием к менеджерам по управлению человеческими ресурсами.

Менеджер по персоналу, или HR-менеджер (human resources, в переводе с английского означает «человеческие ресурсы»), должен соответствовать следующим требованиям: иметь высшее образование (требование по наличию психологического образования встречается реже, приветствуется наличие двух высших, например: психологическое и юридическое); опыт работы в аналогичной должности от двух–трех лет; хорошее знание Трудового кодекса; владение методиками поиска и найма специалистов, хорошее знание рынка труда и рынка кадрового консалтинга; навыки разработки должностных инструкций, систем мотивации, проведение аттестации сотрудников, формирование кадрового резерва, ротация кадров; » участие в принятии стратегических решений по развитию компании.

На сегодняшний день существуют следующие должности в подразделениях по управлению человеческими ресурсами.

1) Руководитель службы персонала (HR–отдел). Помогает устанавливать и поддерживать отношения между работодателем и служащими. В настоящее время руководитель HR–отдела является одной из ключевых фигур в руководстве компании и наряду с другими высшими должностными лицами принимает решения в области исследования рынка, финансов, текущей деятельности компании, продаж и маркетинга.

2) HR-менеджер общего профиля. Небольшие компании, как правило, прибегают к услугам менеджеров по персоналу общего профиля, которые занимаются всеми вопросами управления персоналом и предоставления социальных льгот.

3) Руководитель HR–отдела. Это директор по персоналу, профессиональный HR–менеджер, который отвечает за разработку и выполнение решений по персоналу всей компании. Руководитель HR–отдела работает вместе с менеджерами по приему служащих на работу и менеджерами по размещению кандидатов по должностям, которые курируют

отделы компании или занимаются такими специальными вопросами, как вопросы компенсаций, социальных льгот или заключения субдоговоров на выполнение каких-то работ.

4) Менеджер по компенсации. Устанавливает ставки заработной платы в соответствии с трудовым участием служащих, следит за тем, чтобы оплата труда происходила в строгом соответствии с изменяющимися законами и постановлениями. Должен разбираться в вопросах финансового планирования и прогнозирования.

5) Менеджер по социальным льготам. От него требуется разработать и осуществить такие пакеты льгот, которые будут выгодны как служащему, так и компании. В стандартный пакет социальных льгот входят медицинское страхование, включая услуги стоматолога, страхование жизни и страхование нетрудоспособности. В пенсионный пакет могут включаться следующие льготы: участие в прибыли компании, выделение некоторого числа акций и накопительные вклады на выгодных условиях.

6) Рекрутер. Рекрутеры могут входить в штат компании или привлекаться со стороны. Они определяют потребности компании в области персонала. От них требуется уметь связаться с кандидатами на вакантные должности и разъяснить им политику компании в области персонала, дать ответы на вопросы о зарплате, пакетах социальных льгот, условиях труда и возможностях продвижения по службе. Они отбирают кандидатов, проводят с ними собеседования, тесты и проверяют рекомендации поручителей. Многие штатные рекрутеры специализируются в какой-то одной области, к примеру, проводят собеседования в компании.

7) Специалист по тренингам. В круг обязанностей этих специалистов входит: ознакомление с процессом работы новых сотрудников, проведение тренингов, повышение профессиональной квалификации служащих и подготовка персонала, занимающего более низкие должности, к работе на административных должностях.

8). Специалист по трудоустройству уволенного персонала. Специалисты по трудоустройству уволенного персонала работают с теми служащими, которые больше не работают в компании. Специалист по трудоустройству помогает определить направление дальнейшей работы, найти вакансию и подготовить резюме.

Анализ теоретической литературы позволил выявить нам, что подбор персонала является неотъемлемой функцией управления персоналом. Зачастую, именно от этой функции зависит успех деятельности организации, а так же выполнение последующих функций управления персоналом. Если подобран квалифицированный персонал, то функция обучения и переквалификации снимает с себя определенные задачи, и наоборот.

Подбор персонала, отвечающего по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, несомненно, требует комплексного подхода.

Функция подбора персонала непосредственно взаимосвязана с каждой функцией управления персоналом.

Комплексный подход к поиску и отбору новых работников предполагает решение шести основных задач:

1) Определение количественной и качественной потребности в персонале с учетом основных целей и возможностей организации.

2) Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность. Сюда можно отнести как общие, так и специфические требования, такие как пол, возраст, социальный статус и др.

3) Определение личностных и деловых качеств, необходимых для наиболее эффективного выполнения работы.

4) Разработка критериев для отбора кандидатов, наиболее подходящих для занятия имеющихся вакансий.

5) Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор средств и методов, которые могут использоваться для привлечения подходящих кандидатов.

б) Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации.

С учетом опыта, которым располагают специалисты, работающие в организации, и практики, сложившейся в деле поиска и отбора персонала, руководство принимает решение о том, будут ли все эти задачи решаться собственными силами или для их решения потребуется приглашение внешних специалистов-экспертов. А так же в каком объеме будут приложены усилия для решения каждой из них.

Современные авторы (Веснин В.Р.; Алексеевский В.С.; Черчикова И.Н.) методической литературы трактуют о том, что подбор персонала должен начинаться с привлечения сотрудников в данную функцию. При освобождении вакансии, прежде чем подбирать нового сотрудника, нужно решить, является ли это необходимым. Авторы предлагают такое решение «Может быть, лучше изменить должностную инструкцию, ликвидировать саму должность, перераспределить обязанности существующих сотрудников...» [2].

И так подбор персонала начинается с определения потребности в персонале.

Ситуация 1 (на материале деятельности ГК «Автосан»).

В автоцентре Renault существует такая кадровая позиция как мастер-приемщик. Его основные обязанности это работа с клиентами, а именно прием автомобилей на сервис. Работа очень сложная, так как обязывает обладать сотрудников, как теоретическими, так и практическими навыками.

В автоцентре работают два мастера-приемщика по работе с физическими лицами, и один мастер-приемщик, работающий с юридическими лицами, а так же в его обязанности входит прокат автомобилей.

В апреле 2012 года, мастер-приемщик по прокату уволился по собственному желанию, и его должностные обязанности были распределены между мастерами по физ.лицам, и бухгалтера, который занимается оформлением договоров и счетов для юридических лиц.

В таком режиме проработали два месяца, причиной поиска нового сотрудника стало: мастера-приемщики не компетентны в работе с юридическими лицами, бухгалтер по оформлению договоров взяла на себя функцию проката автомобилей. Это привело к тому, что работа всех трех сотрудников стала не качественной, постоянно начали появляться ошибки в документах, счетах, вплоть до недовольства клиентов и выхода сотрудников на работу в свои выходные.

Комментарий к ситуации: возможно в данной ситуации было неправильное перераспределение обязанностей между сотрудниками, из-за этого возникают недопонимания между персоналом, кто, за что должен отвечать и нести ответственность. А подбирая нового сотрудника очень важно сформулировать требования к вакансии и критерии к соискателю, чтобы в дальнейшем не возникло подобной ситуации.

При планировании процесса отбора кадров следует учитывать как количественную, так и качественную потребность в кадрах.

Количественная потребность в кадрах – это потребность в определенном числе работников различных специальностей.

Качественная потребность в кадрах – это потребность в работниках определенных специальностей необходимого уровня квалификации. Для определения качественной потребности в персонале используют различные подходы. Среди них можно выделить следующие:

–Профессионально-квалификационное деление работ на основе производственно-технологической документации;

–Анализ положений об отделах, должностные инструкции и описание рабочих мест;

–Штатное расписание;

–Анализ документации, определяющей профессионально–квалификационный уровень данной должности.

При определении потребности в персонале необходимо также учитывать предполагаемое плановое (переводы, длительные командировки, учеба) и естественное выбытие кадров (болезни, декретные отпуска, увольнение по собственному желанию).

Следующий этап, который выделяют в современной литературе это определение того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, инструкция подготавливается Отделом по управлению персоналом. Но организации на современном этапе развития, данную функцию возлагают на руководителей структурных подразделений. Так как только им известна вся специфика деятельности данного подразделения.

И так после того, как мы определили, что нам нужен новый сотрудник, и подготовили требования к вакансии, начинается этап поиска возможных источников кадрового пополнения.

При решении задачи поиска возможных источников кадрового пополнения каждая организация использует свои методы. Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников.

Привлечение внешних рынков труда зачастую неизбежно, поскольку любой организации рано или поздно требуется «свежее дыхание».

Достоинствами данного источника набора можно назвать:

- выбор из большого числа претендентов;
- уменьшение угрозы возникновения интриг внутри «застоялого» коллектива;
- уменьшение затрат на обучение или переподготовку, при условии отбора квалифицированного сотрудника.

Внешний источник набора при этом совсем не безупречен: относительно долгий период привыкания нового сотрудника, возможное ухудшение морально-психологического климата в коллективе с его приходом, а также эффект «кота в мешке», когда первые впечатления о профессиональных и коммуникативных способностях кандидата не совпадают с реальностями. Все это делает метод использования внешних источников довольно рискованным.

Базис успешного отбора персонала в организации исходит из принципов рационального совмещения внутренних и внешних источников отбора на вакантные должности .

После того, как организация решила задачи по определению потребности в персонале, разработке критериев отбора и поиску его источников, она выбирает оптимальные средства и методы для подбора персонала.

Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятельности организации, от финансовых средств, выделяемых на подбор персонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность.

Возможными источниками рационального отбора рабочей силы являются:

- рекрутинговые агентства;
- службы (центры) занятости, биржи труда, ярмарки вакансий;
- школы, гимназии, колледжи;
- высшие и средние специальные учебные заведения;
- личные знакомства (контакты);
- работники, уже работающие в организации;
- самостоятельное обращение в организацию людей, ищущих работу;
- объявления о свободной вакансии в газетах, интернете.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что функция по подбору персоналом имеет непосредственное влияние на

деятельность организации. Данная функция взаимодействует со всеми процессами организации, как с обучением, адаптацией, так и системой мотивации и стимулирования.

1.2 Менеджер среднего звена: функциональная позиция и базовые компетенции

В современной литературе подбор менеджеров среднего звена принято называть management selection.

Management selection – это подбор среднего управленческого звена и ключевых специалистов высокой квалификации [19]. Данный метод применяется для поиска и подбора менеджеров среднего звена и востребованных ключевых специалистов, которые редко занимаются самостоятельным поиском работы, поэтому таких людей необходимо активно искать и мотивировать.

В зависимости от сферы деятельности организации, существуют разные должности, но обычно эту позицию определяют как менеджеров среднего звена, зона ответственности которых распространяется на существенную часть основных бизнес–процессов, например на сбыт, на производство, на сбыт и производство в рамках одного из дивизионов. При этом в непосредственном подчинении менеджера среднего звена оказываются не рядовые сотрудники, а менеджеры – руководители групп, бригад, участков. Он потому и средний, что находится в структуре посередине между всеми топ-менеджерами и подчиненными ему менеджерами передней линии. Соответственно, у такого менеджера есть автономия в использовании ресурсов и локальная эффективность (сбыта, производства, дивизиона) как потенциальная стержневая компетенция всей компании.

Профессиональная роль менеджера среднего звена и состоит в том, чтобы обеспечивать заданную (согласованную) эффективность бизнес–

процессов (их бесперебойное функционирование и совершенствование), координировать свою работу с другими менеджерами среднего звена, понимать, транслировать и переводить решения топ–менеджеров на уровень сотрудников, а также на уровень топ–менеджеров транслировать и переводить важные для бизнеса сигналы с передней линии.

В современных условиях к менеджеру предъявляются определенные требования по поводу необходимости раскрытия информации о финансовом состоянии организации, что необходимо для потенциальных инвесторов и акционеров. Инвесторов интересуют результаты финансовой и операционной деятельности, прогнозируемые факторы риска, сведения об инвестициях в другие компании. Такие сведения создают основу для принятия инвестиционных решений, исключительно важных в любой ситуации.

Менеджмент персонала включает в себя целенаправленную деятельность руководства фирмы в отношении формирования кадровой политики и решений по управлению персоналом организаций. Концептуально методологический базис менеджмента персонала заключается в том, что рабочие рассматриваются как ресурсный потенциал организации, сформированный на конкурентных началах. Этот потенциал наравне с другими потенциально ресурсными составляющими нужно развивать, увеличивать и качественно использовать.

Управлять персоналом – значит осуществлять практические мероприятия, с помощью которых руководители провоцируют работника к действиям в целях достижения результата. Экономические результаты деятельности каждой компании, во многом зависят от материального вознаграждения работника, от качества решений в системе подбора, обучений, формирования работоспособных групп, оценки результата работ персонала, мотивации. Необходимо формировать полноценный коллектив синтезирующий дееспособную слаженную группу, а не просто коллектив состоящий из набора отдельных специалистов. Работа в данном направлении предусматривает:

- Оценка потребностей организации и определение критериев подбора кадров
- Подбор кадров и прием на работу
- Обучение персонала
- Руководство и оценку качества работы персонала.

Инновационный менеджмент – взаимосвязанный комплекс действий, нацеленный на достижение или поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности предприятия с помощью механизмов управления инновационными процессами. Объектами инновационного менеджмента являются инновация и инновационный процесс.

Инновационный процесс—это процесс создания, освоения, распространения и использования инновации [10]. Применительно к продукту (товару) инновационный процесс может быть определен также как процесс прикладных исследований, конструкторских разработок, маркетинга, производства, сбыта.

Инновации могут быть разделены: на продуктовые, технологические и организационно–распорядительные. Последние в большинстве случаев неизбежны при внедрении как продуктовых, так и технологических инноваций. Известны классификации инноваций по следующим признакам: распространенность, место в производственном цикле, преемственность, охват рынка, степень новизны и инновационный потенциал.

Компетенции менеджера среднего звена:

- Базовые неспецифические – планирование, контроль, организация исполнения, мотивация, принятие решений;
- Структурирование (реструктурирование) деятельности подразделения – разработка алгоритмов выполнения задач, разделение труда – специализация рабочих мест;
- Формирование организационной структуры подразделения;

–Согласование и регламентация взаимодействий со смежными подразделениями – разработка и экспертиза регламентов, достижение соглашений и разрешение конфликтов;

–Обеспечение коммуникаций – планирование, организация и контроль формальных и неформальных коммуникаций;

–Организация групповой работы – анализ и использование групповых процессов, подготовка и проведение совещаний и собраний;

–Идеологическое воспитание подчиненных – интерпретация концепции бизнеса компании (миссии, стратегии, ключевых компетенций), формирование частной политики, мониторинг внутренней среды, представительство и мониторинг во внешней среде.

В 2009 году российскими экспертами в области менеджмента была разработана модель компетенций менеджера среднего звена «20 граней».

Данная модель разработана на основе исследований 40 ведущих российских и западных компаний, было проведено около 141 интервью с менеджерами среднего звена.

В данной модели все компетенции разбиты на 5 основных групп: управленческие навыки, навыки принятия решений, мотивация, индивидуальные черты и межличностные навыки.

Авторы данной модели утверждают, что менеджеры среднего звена должны использовать свои навыки, знания и умения на оперативном и тактическом уровнях. На оперативном уровне менеджер осуществляет деятельность, направленную на решение задач обеспечения и реализации процедур и операций в рамках отдельных процессов. На тактическом уровне менеджер, управляющий отдельными элементами и процессами с учетом условий, задаваемых внешней средой и стратегией организации.

Управленческие навыки: Планирование и организация Управление людьми Развитие подчиненных Лидерствр		Мотивация: Инициативность Ориентация на качество Нацеленность на результат Саморазвитие
Навыки принятия решений: Анализ проблем Сбор информации Коммерческое мышление Системность мышления	Индивидуальные черты: Стрессоустойчивость Адаптивность Ответственность Позитивное мышление	Межличностные навыки: Межличностное понимание Ориентация на качество Нацеленность на результат Саморазвитие

Рис. 1. Модель компетенций «20 граней».

Формирование полноценного коллектива синтезирующего дееспособную слаженную группу, а не просто коллектив, состоящий из набора отдельных специалистов напрямую, влияет на результаты компании. Таким образом, можно сказать, что ответственность за достижения целей и задач компании возложена на плечи менеджер по управлению персоналом.

1.3 Технологии вовлечения персонала в процесс подбора менеджеров

На современном этапе развития науки существует множество технологий по подбору персонала. Руководители предприятия, в зависимости от специфики организации руководствуются разными методами, от простейших: анализ резюме, собеседование, до психологической диагностики личности (тестирование).

Подбирая персонал, менеджер по подбору должен знать всю специфику работы отдела, в который требуется сотрудник. В крупных организациях это практически невозможно. Руководитель подразделения лишь может обозначить требования к кандидату, которыми будет руководствоваться специалист по подбору.

В такой ситуации требуется вовлечение сотрудников в подбор персонала. Существуют разные технологии: собеседование с кандидатом проводит непосредственно руководитель подразделения, коллективное собеседование, когда участниками беседы являются не только руководитель, но и сотрудник с кем придется работать потенциальному кандидату.

В компании Google процесс подбора персонала носит сложный характер. Выбор такого кандидата, который бы смог влиться в коллектив, который имел бы такое же видение, такие же цели. Основной целью такого подбора является наращивание ресурса и развитие потенциала в сотрудниках, подбор квалифицированного персонала, так как никто кроме самих менеджеров так хорошо не разбирается в специфике своей деятельности.

Еще одним примером по вовлечению сотрудников в функцию подбора персонала является транспортная компания «Алтан». Но в данной компании другой принцип подбора квалифицированных сотрудников. Здесь идет опора на обучение персонала. Набираются сотрудники с опытом работы, и происходит коллективное обучение, нового персонала и специалистов со стажем работы в данной сфере деятельности. Существуют разные категории сотрудников, и не для всех эти технологии по вовлечению сотрудников в процесс подбора персонала подходят.

Приложение А. Сравнительная таблица методов подбора персонала.

Для линейных сотрудников достаточно лишь структурированного собеседование на базе анализа резюме, а вот для менеджеров среднего звена,

работа которых носит специфический характер, одним из методов подбора является вовлечение сотрудников в подбор персонала.

Так же одним из методов является групповое собеседование. Чтобы групповое собеседование прошло успешно и результативно, очень важна предварительная подготовка и проработка всех его этапов. Так, если на индивидуальном интервью достаточно всего лишь задавать более или менее стандартные вопросы, то групповое — подразумевает креативный и нестандартный подход. Групповое собеседование предоставляет уникальную возможность оценить то, как человек ведет себя в группе. Но чтобы получить достоверную информацию об этом, предложенная деловая игра должна быть максимально приближена к действительности и быть настолько увлекательной, чтобы люди забыли о том, что их оценивают.

При собеседовании подобного рода небольшая группа сотрудников одновременно оценивает кандидата. Как правило, в группе не более трех человек, редко — четырех. Если число опрашивающих больше, такое собеседование называют коллегиальным.

Групповое собеседование имеет ряд преимуществ.

1. Экономится время кандидата по сравнению с процедурой последовательных собеседований.
2. Каждый из интервьюеров может задавать вопросы по той тематике, в которой он имеет наибольший опыт,
3. Каждый участник собеседования имеет возможность задать кандидату несколько вопросов.
4. Все задающие вопросы могут принять участие в оценке кандидата и высказать свое мнение о нем.
5. Неопытного сотрудника можно включить в группу и тем самым дать ему возможность перенять опыт более знающих коллег.

К числу недостатков группового собеседования можно отнести следующие:

-Более трудно установить дружеские непринужденные отношения с кандидатом;

-Вопросы могут задаваться непоследовательно, могут повторяться;

-Иногда во время собеседования интервьюеры ненамеренно разглашают конфиденциальные сведения о бизнесе компании;

-Некоторые из участников группы могут не иметь прямой заинтересованности в процедуре отбора кандидатов; они участвуют в групповых собеседованиях только чтобы «убить» время или продемонстрировать свое положение в компании.

Эти недостатки можно преодолеть, если заранее продумать всю процедуру. Участники собеседования должны заранее договориться, кто из них будет вести основную линию собеседования — биографию, исследование мотивации и проч. Двое других должны будут вступить в разговор позже с подготовленными вопросами, касающимися области их компетенции. Главный интервьюер выступает как председательствующий, контролирует и направляет ход собеседования. Желательно, чтобы интервьюеры и кандидат размещались за круглым столом, а не по разные стороны прямоугольного стола, как обычно принято.

Для того чтобы групповое собеседование прошло успешно, необходим ряд условий:

—У каждого из интервьюеров было бы, о чем спросить, и тем самым внести вклад в общее дело;

Группа заранее составляет план собеседования и разрабатывает критерии оценки кандидата;

—Большинство участвующих в группе интервьюеров должны пройти соответствующую подготовку, иметь навыки и опыт проведения собеседований;

—Во время собеседования каждый интервьюер выполняет свою заранее намеченную роль.

Ряд работодателей при проведении такого способа интервью преследуют определенные цели.

1) Снижение субъективизма в оценке кандидата. При проведении собеседования интервьюер часто попадает в зависимость от собственного субъективного восприятия личности соискателя, что негативно сказывается на результате оценки. Такой субъективизм часто приводит к тому, что на следующий этап рекомендуются не самые компетентные специалисты, а достойные этой роли, напротив, рекомендации не получают. Коллективная оценка призвана снизить уровень субъективизма, поскольку после проведения такого интервью интервьюеры делятся мнениями о кандидате, приходят к коллегиальному выводу относительно сильных и слабых сторон претендента и о том, впишется ли он в сложившийся коллектив.

2) Проверка личностных качеств. Кандидат, оказываясь перед несколькими интервьюерами одновременно, ощущает повышенное эмоциональное и психологическое давление. Если кандидат подбирается на руководящую должность, либо на позиции, связанные с частыми клиентскими переговорами, необходимо проверить его стрессоустойчивость и способность выходить из сложных ситуаций.

3) Проверка сведений. Представители некоторых компаний являются любителями проводить разного рода околонучные эксперименты, когда, например, одни и те же вопросы несколько раз задаются разными людьми. Целью является проверка кандидата: не предоставил ли он ложных сведений о себе или о своих достижениях? В ходе стандартного интервью это выявить сложно, особенно если интервьюируешь профессионального продавца.

4) Экономия времени. Часто речь идет об экономии времени кандидата, который прилетел на интервью из другой страны, либо из другого региона.

Выводы по первой главе:

1) Функция подбора персонала непосредственно взаимодействует со всеми функциями управления персонала, влияет на деятельность и показатели организации;

2) Менеджер среднего звена занимает важную позицию в структуре организации и его профессиональная роль - обеспечивать бесперебойное функционирование бизнес-процессов;

3) Групповое собеседование дает возможность не только привлечь персонал к функции подбора, но и раскрыть компетенции кандидата.

Глава 2 Разработка рекомендаций по организации подбора персонала в ГК «Автосан»

2.1 Организация подбора персонала в ГК «Автосан»

Общая характеристика организации.

Группа компаний АВТОСАН известна на Томском рынке более 15 лет. На сегодняшний день это она из крупнейших автомобильных компаний города Томска. В состав группы компаний АВТОСАН входит 6 компаний: ООО «АВТОСАН МОТОРС», ООО «АВТОСАН СЕРВИС», ООО «АВТОСАН КОМПЛЕКТ», ООО «ИНКОМ», ООО «ИНКОМ АВТО», ООО «СТС-МОТОРС».

Компания является официальным дилером таких брендов, как Renault, Nissan, Hyundai, Mitsubishi, Citroen

634040

г. Томск, ул. Ивановского 6Б

(3822) 633-702

www.renault.tomsk.ru

На сегодняшний день компания занимает долю около 35 % рынка новых автомобилей в Томске и области.

В данный холдинг находится в стадии развития, но начиналось все совершенно по-другому. 15 лет назад АВТОСАН начинал свою деятельность с малого — покупка, доставка и перепродажа подержанных и новых автомобилей с других городов и стран. Эта деятельность продолжалась достаточно долго и в тяжелые времена перестройки. На Томском рынке компания получила известность, когда появился первый автосалон, в котором можно было приобрести новые автомобили таких известных брендов, как Nissan, Toyota, Honda, Volvo, Renault, Hyundai и др. Тогда автомобили данных брендов в Томске сложно было приобрести новыми и

когда вставал вопрос о покупке, все знали, что их можно приобрести в автосалоне группы компаний АВТОСАН.

В конце 90-х гг. — начале нового тысячелетия в городе начали зарождаться франчайзинговые системы ведения бизнеса. Дилерство, как подвид франчайзинговой системы начал набирать оборот. В 2003 году группа компаний АВТОСАН, представляющая бренд Renault достаточно длительное время получила статус официального дилера. А в 2006 году открылся дилерский центр на Ивановского, 6 Б. На тот момент это был один из немногих официальных дилерств города. Получив дилерство данного бренда, группа компаний получила очень хорошие возможности в области увеличения прибыли за счет высоких продаж, т. к. автомобиль Renault Logan является самым продаваемым автомобилем среди иномарок в России.

В 2005 г. холдинг получил следующее официальное дилерство — Hyundai. Продажи по данному бренду начинались в автосалоне на Яковлева, 6. В то время на Мостовом переулке находился автоцентр NISSAN, который на тот момент мог похвастаться официальным представительством.

4 июля 2008 г. на Мостовом открылся дилерский центр Хендай, который к этому моменту подготовили в новом облики, а Ниссан переехал на временное решение на период строительства на Яковлева.

Осенью 2008 г. в Томске зарегистрировано новое юридическое лицо ООО «ИНКОМ АВТО», которое стало официальным дилерством NISSAN. На сегодняшний день на Ивановского достраивается дилерский центр NISSAN, который уже осенью объявит о своем открытии.

К концу 2010 года в конце кризиса, в Томске лишилась статуса официального дилерства MITSUBISHI компания, которая представляла этот бренд около 10 лет. Группа компаний АВТОСАН после оформления всех необходимых документов приобрела статус официального дилерства MITSUBISHI в декабре 2010 г. и открыла автоцентр на Иркутском, 77, ранее известный как автоцентр VOLVO.

Бренд VOLVO холдинг представлял в качестве суб–дилера достаточно долгое время и имел свой автоцентр, на сегодняшний день автомобили данной марки привозятся под заказ, но, при этом, сохраняя все оборудование для сервисного обслуживания и поддерживая гарантию проданных автомобилей.

Становление компании проходило длительное время и на данный момент не прекращено. В планах холдинга получение новых дилерств, развитие группы компаний, повышение имиджа каждого представленного бренда, а также собственного.

Характеристика организации как объекта в системе управления.

На данный момент идет усиленная работа по улучшения имиджа холдинга как самого по себе, так и по отдельным брендам. АВТОСАН участвует в различных мероприятиях города, организывает свои. Основная деятельность компаний направлена на достижения целей и выполнение миссий компании за счет поставленных задач.

Цели холдинга

- 1) Завоевание значительной доли рынка автомобилей иностранных производителей в рамках холдинга в г. Томске и Томской области.
- 2) Получение прибыли посредством наценки с продажи автомобилей и запасных частей.

Миссия холдинга

- 1) Завоевать и удерживать долю рынка по продаже иностранных автомобилей на уровне лидирующего положения в Томске и Томской области.
- 2) Добиться повышения качества сервисного обслуживания до показателя в 98% удовлетворённых клиентов.
- 3) Добиться максимального использования имеющихся сырьевых, людских и финансовых ресурсов;
- 4) Повысить прибыльность своих операций.

5) Создание качественной общей среды в компании для формирования и разработки дальнейшей стратегии фирмы и определения направления ее развития в рамках автомобильного рынка Томска и Томской области.

Задачи:

1) Усиления комплекса рекламной кампании с целью увеличения входного трафика и расширение целевой аудитории в отделе продаж и сервиса.

2) Разработка, планирование и проведение клиентских мероприятий для повышения имиджа холдинга и формирования лояльности клиентов по отношению к группе компаний.

3) Оптимизация и минимизация издержек, связанных с нецелесообразным использованием ресурсов и бюджетов компании.

4) Формирование благоприятной внутренней рабочей среды между сотрудниками с целью дальнейшей качественной работы последних и эффективного взаимодействия подразделений, а также формирование лояльности сотрудников по отношению к компании и ее политике.

Основные направления деятельности:

- Продажа новых автомобилей,
- Продажа автомобилей вторичного рынка,
- Гарантийное и послегарантийное обслуживание всех иномарок,
- Кредитование и страхование автомобилей (группа компаний сотрудничает со всеми банками и страховыми компаниями, представленными в городе), а также поддерживает собственные кредитные программы представленных брендов,

- Кузовной ремонт любой сложности,
- Эвакуатор,
- Техническая помощь на дороге,
- Тест-драйв автомобилей представленных брендов,
- Прокат автомобилей,

– Услуга Trade-in (моментальный зачет старого автомобиля в пользу нового).

Характеристика субъекта в системе управления.

Характеристика Дилерского центра Renault, как субъекта в системе управления холдингом.

Основные задачи Автоцентра:

1) Усиления комплекса рекламной кампании с целью увеличения входного трафика и расширение целевой аудитории в отделе продаж и сервиса.

2) Разработка, планирование и проведение клиентских мероприятий для повышения имиджа холдинга и формирования лояльности клиентов по отношению к группе компаний.

3) Оптимизация и минимизация издержек, связанных с нецелесообразным использованием ресурсов и бюджетов компании.

4) Формирование благоприятной внутренней рабочей среды между сотрудниками с целью дальнейшей качественной работы последних и эффективного взаимодействия подразделений, а также формирование лояльности сотрудников по отношению к компании и ее политике.

Структура Автоцентра Renault представлена в Приложении Б.

Основные обязанности Управляющего Автоцентром:

1) Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово – экономической деятельностью предприятия;

2) Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышения эффективности работы предприятия, рост объемов сбыта продукции и увеличения прибыли, с целью удовлетворения потребности населения в соответствующих видах продукции;

3) Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральными, региональными и местными бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка;

4) Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыту;

5) Способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности рабочих и служащих предприятия;

6) Защищает имущественные интересы в суде, арбитраже, органов государственной власти.

Основные обязанности Руководителя ОП:

1) Организовывать и постоянно контролировать работу персонала отдела продаж;

2) Составлять график работы продавцов–консультантов

3) Составлять личные планы для каждого продавца–консультанта и контролировать их выполнение

4) Контролировать наличие на стендах в салоне полного ассортимента доп. Оборудования и аксессуаров

5) При необходимости и по согласованию с главным офисом организовывать обучение персонала отдела продаж дилерского центра в главном учебном центре, согласно имеющемуся учебному плану.

6) Организовывать и проводить регулярную аттестацию персонала отдела продаж дилерского центра, прошедшего обучение в главном учебном центре с предоставлением отчетности по итогам аттестации в отдел обучения.

7) Вносить предложения по совершенствованию культуры и качества обслуживания клиентов в автосалонах ДЦ.

8) Сообщать непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их

устранению.

9) Вносить предложения и пожелания по улучшению мотивации персонала для достижения поставленных целей и планов.

10) Вносить предложения и пожелания по улучшению моральной атмосферы в коллективе.

11) Следит за своевременностью выполнения заказов клиентов

12) Постоянно контролирует и поддерживает наличие в автосалоне всего необходимого ассортимента автомобилей.

13) Контролирует наличие и своевременность изготовления тюнинг-автомобилей, разрабатывает их варианты исходя из анализа ликвидности и доходности

14) Ежедневно в конце рабочего дня подводит итоги работы каждого менеджера по продажам, выявляет причины отказа клиентов от покупки, проводит разъяснительную работу с целью предупреждения подобных ситуаций.

15) Оперативное стратегическое планирование, анализ конкурентной среды и участие в разработке маркетинговых программ с целью увеличения продаж автомобилей;

16) Взаимодействие с импортером;

17) Контроль соблюдения дилерских стандартов;

18) Взаимодействие со смежными подразделениями;

19) Организация обучения и аттестации персонала;

20) Формирование отчетности;

21) Организация системы оплаты труда персонала, внедрение принципов материального и морального стимулирования.

Основные обязанности руководителя ОС и ОЗЧ:

1) Организация и управление отделом приемки и механическим цехом;

2) Контроль соблюдения стандартов компании по обслуживанию клиентов;

- 3) Соблюдение и разработка эффективных бизнес-процессов, регламентов;
- 4) Урегулирование конфликтных ситуаций с клиентами;
- 5) Организация контроля качества обслуживания клиентов;
- 6) Следит за своевременностью выполнения заказов клиентов
- 7) Выполнение ключевых показателей отдела;
- 8) Постоянно контролирует и поддерживает наличие в автосалоне всего необходимого ассортимента запасных частей и расходных материалов.
- 9) Организация и контроль обучения персонала.
- 10) Взаимодействие с импортером;
- 11) Взаимодействие со смежными подразделениями
- 12) При необходимости и по согласованию с главным офисом организовывать обучение персонала отдела сервиса дилерского центра главным в учебном центре, согласно имеющемуся учебному плану.;
- 13) Организовывать и проводить регулярную аттестацию персонала отдела сервиса дилерского центра, прошедшего обучение в главном учебном центре с предоставлением отчетности по итогам аттестации в отдел обучения.;
- 14) Формирование отчетности;
- 15) Оперативное стратегическое планирование, анализ конкурентной среды и участие в разработке маркетинговых программ с целью увеличения продаж услуг;
- 16) Ежедневно в конце рабочего дня подводит итоги работы каждого мастера, выявляет причины отказа клиентов от обслуживания в дилерском центре, проводит разъяснительную работу с целью предупреждения подобных ситуаций.
- 17) Сообщать непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

Таблица 1 - Основные направления деятельности

Отдел продаж	Отдел сервиса и запасных частей
<ul style="list-style-type: none"> – продажа новых автомобилей; – продажа автомобилей вторичного рынка; – кредитование и страхование автомобилей; – тест-драйв; – Treade-in 	<ul style="list-style-type: none"> – гарантийное и послегарантийное обслуживание автомобилей; – кузовной ремонт; – эвакуатор; – техническая помощь на дороге; – прокат автомобилей; – продажа запасных частей и аксессуаров.

Взаимодействие со средой.

Основными факторами взаимодействия холдинга с внешней деловой средой выступают:

1) Конкурененты.

Основными конкурентами в сфере продаж автомобилей на территории г.Томска и Томской области являются все официальные дилерские центры других марок; городской авторынок; интернет-магазин. Для автосалона Renault главные конкуренты г.Томска и Томской области это Toyota, Nissan, Mitsubishi, Hyundai, Kia.

2) Партнёры.

Для обеспечения хозяйственной и финансовой жизнедеятельности предприятия, холдинг взаимодействует с транспортными компаниями, ЖКХ, телевидение, благотворительные фонды, почтовые службы, клининговые службы т. д. Сотрудничество с Рекламными агентствами, с поставщиками расходных материалов.

Холдинг осуществляет благотворительную деятельность в пользу детских домов г.Томска, организует новогодние праздники, и оказывает материальную помощь.

Каждую весну Автоцентр Renault устраивает «День открытых дверей» для студентов Автодорожного техникума, и других специализированных учебных учреждений, с целью привлечения новых сотрудников в АВТОСАН. Так же для пополнения кадрового состава предприятие работает с Центром Занятости.

Характеристика системы управления персоналом в ГК «Автосан», дилерского центра «Renault».

Для описания характеристики системы управления персоналом в организации, использована матрица системного анализа.

Матрица была заполнена на основе Инструкций по аттестации, оценки, обучению персонала. Такие направления управления, как: разработка стратегии управления персоналом; формирование организационной культуры; подбор, отбор, найм; адаптация; мотивация, были заполнены со слов управляющего автоцентра.

Недостатки содержания управления персоналом были выделены управляющим автоцентра. К недостаткам относятся: система подбора и найма персонала (в планах организации деятельность направлена на совершенствование и внедрение новых методов организации работы, в том числе на основе использования современных информационных технологий). В процессе беседы с руководителем практики, было отмечено, что система подбора имеет множество недостатков, и один из них это структурированность организации подбора, а так же не отлажен процесс взаимодействия между отделом кадров и структурированными подразделениями.

Еще одним недостатком, выделенным руководителем практики, это система обучения персонала. Процесс обучения для сотрудников организует Московское представительство «Renault» и проходит это мероприятие в других городах и крайне редко. «... внутри центра не происходят мероприятия по обучению персонала, в этом и есть наш минус, конечно мы планируем этим заняться, но пока для нас это сложно...»

Так же было отмечено, что система аттестации высокоэффективна. Процесс аттестации происходит on-line через интернет. Московским представительством Renault составляются тесты по стандартам Renault для разных категорий сотрудников с соответствующим для них функционалом. По окончании тестирования специалист может увидеть свои результаты, а так же эти результаты отправляются автоматически руководителю подразделения, который в свою очередь может сделать соответствующие выводы: поощрить материально, либо провести обучающую беседу.

На вопрос: существуют ли критерии, по которым вы оцениваете эффективность системы аттестации, руководитель практики затруднился ответить.

Качественный анализ персонала:

Основные должности в ООО «Инком»: руководитель Отдела продаж, менеджеры по продажам, специалисты по страхованию и кредитованию, офис-менеджеры.

Предпочтения по образованию имеют только специалисты по кредитованию и страхованию, обучение данных сотрудников проходит в Московском отделении Renault. Сотрудники отдела продаж имеют разное образование, но в основном высшее профессиональное. Обучение менеджеров проходит раз в пол года на семинарских и тренинговых занятиях в г. Москве, г. Санкт-Петербурге, г. Новосибирске, г. Красноярске.

Средний возраст сотрудников Отдела продаж 33 года.

Основные должности в ООО «Автосан сервис» и ООО «Автосан комплект»: мастера-приемщики, специалисты по оригинальным запчастям, автослесари, мастера дополнительного оборудования, мойщики, руководитель Отдела сервиса и Отдела запчастей.

В этом направлении деятельности организации предпочтительно техническое образование, все сотрудники имеют образование соответствующее их должности.

Обучение проходят раз в год, в г.Новосибирске, а также ежемесячно онлайн тестирование на знание технического обслуживания. Средний возраст сотрудников ОС и ОЗ – 29 лет.

В основу обобщения вошли такие документы как организационная структура. Структура имеет дивизиональный тип с горизонтальными связями, все отделы взаимодействуют между собой. В структуре прослеживаются 3 уровня иерархии. Взаимодействие руководства с подчиненными осуществляется через устные приказы, процесс принятия решения происходит очень быстро, но выполнение зачастую медленнее. Деятельность отделов и персонала не прописана в Положениях и должностных инструкциях. Функции управления персоналом рассредоточены по всем руководителям структурных подразделений.

Хотя предприятие и организует проектную деятельность, но привлечь персонал к этой деятельности достаточно проблематично. Возможно это недостаток системы мотивации.

Если же говорить о целях и задачах, то они не акцентируются на персонале, а скорее на привлечении прибыли и удовлетворении потребности клиентов.

Итак, становление компании занимает длительное время и на данный момент находится на максимально высоком уровне развития. В планах холдинга получение новых дилерств, развитие группы компаний, повышение имиджа каждого представленного бренда, а также собственного.

2.2 Проблема организации подбора менеджеров среднего звена в ГК «Автосан»

Для описания функции подбора менеджеров среднего звена в автоцентре Renault, следует обозначить саму функциональную позицию, профессиональные компетенции и процедуры взаимодействия между сотрудниками.

Для раскрытия данной позиции была составлена таблица компетенций менеджеров по продажам и мастеров-приемщиков.

Таблица 2 – Модель компетенций менеджеров среднего звена в компании

Менеджер по продажам автомобилей	Мастер–приемщик автомобилей
<p>Базовые компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> • Умение схватывать суть дела интуитивно и быстро, выделяя существенные стороны ситуации; • Способность воспринимать и эффективно оценивать информацию; • Умение устанавливать и поддерживать отношения с коллегами и подчиненными; • Способность интуитивно принимать адекватное решение в условиях дефицита информации и времени; <p>Способность самостоятельно принимать решения.</p>	
<p>Функциональные компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> • Умение грамотно выстроить свою речь (общение с клиентом); • Способность решать конфликтные ситуации 	
<ul style="list-style-type: none"> • Знания модельного ряда марки автомобилей, специфические особенности, технические характеристики; • Документационное обеспечение процесса купли-продажи. 	<ul style="list-style-type: none"> • Знания конструкций, технических характеристик и особенности обслуживаемых автомобилей; • Документационное обеспечение приемки автомобилей.
<p>Управленческие компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> • Способность организовать и спланировать собственную работу таким образом, чтобы эффективно использовать рабочее время, избежать ненужных усилий и уложиться в сроки; 	

- Планирование работы с учетом планов своих партнеров, если работа требует взаимодействия.

Анализируя собранную информацию можно сказать, что существуют универсальные компетенции, которые подходят для всего автоцентра, а так же есть компетенции, которые отображают специфику структурного подразделения.

Подбор мастеров–приемщиков и менеджеров по продажам автомобилей в пределах планируемого движения и текучести кадров, в том числе на вакантные должности, производится Отделом кадров совместно с руководителями структурных подразделений. Функция подбора персонала в Положениях и инструкциях не прописана.

Так как в Отделе кадров работает только один человек, большую часть времени сотрудник уделяет внимание кадровому делопроизводству, и меньшую часть — подбору персонала.

Пошаговые действия, которыми руководствуется специалист отдела кадров и руководители структурных подразделений.

1) Определение в потребности нового сотрудника.

– Предыдущий сотрудник уволился\ переведён на другое место работы\ ушел в декретный отпуск;

– С целью увеличения объем продаж и клиентской базы;

– Удержание клиентов с целью улучшения качества обслуживания.

Данная функция возлагается на руководителей структурных подразделений, после чего они сообщают информацию в Отдел кадров о свободной вакансии (обязанности, характеристики должности не сообщаются, и в свою очередь специалист Отдела кадров их не уточняет).

2) Поиск персонала.

– Размещение объявлений о вакансии на сайтах и в газете;

– Сообщение о свободной вакансии в Центр занятости г.Томска;

– Размещение объявления на сайте ГК «Автосан».

Отдел кадров размещает объявления на таких сайтах, как tomsk.superjob.ru, rabota.ngs70.ru. Зачастую, пришедшим с Центра занятости нужна только отметка, поэтому данный инструмент по поиску персонала не является эффективным. Большая часть резюме приходит от потенциальных работников, увидевших объявление на сайтах о свободных вакансиях.

3) Отбор резюме.

При просмотре резюме, руководители структурных подразделений обращают внимание на опыт работы в похожей должности, а так же на образование и на соответствие кандидатов на должность основным требованиям.

Приложение В. Требования к кандидатам на должность

4) Собеседование.

На собеседование приглашают руководители структурных подразделений, ну и соответственно они же его и проводят.

1) Подготовка к собеседованию

Проведение интервью – это самый ответственный этап подбора персонала, играющий ключевую роль в принятии окончательного решения даже в тех случаях, когда наряду с ним используются и другие методы оценки. Поэтому необходима серьезная и основательная подготовка к собеседованию.

Интервьюер должен иметь четкое представление о вакантной должности, о которой будет идти речь во время разговора: обязанности, задачи, методы и средства их решения, объем работы, ответственность, права, служебные взаимоотношения, условия и место работы. Кроме того, специалист, который будет беседовать с будущим сотрудником, должен располагать следующими сведениями:

– информация о компании (название, форма собственности, история, размеры, профиль, продукция и показатели ее объема, место на рынке, корпоративная культура).

– сведения о подразделении, в которое подбирается работник, о его руководителе и групповых нормах поведения в коллективе.

– профессиональные и личностные требования к кандидатам, желательный предыдущий опыт; данные о работе сотрудника, занимавшего эту должность прежде.

– компенсационный пакет (заработная плата и порядок ее начисления, премии, страховки, предоставление автомобиля, возмещение затрат на использование личного транспорта, питание и др.).

– возможности повышения квалификации, профессионального и должностного роста.

Необходимо назначить время собеседования, подготовить подходящее помещение, анкету, которую заполнит кандидат перед разговором, изучить его резюме и наметить ключевые вопросы. Интервьюеру должны быть известны порядок, процедуры и сроки оценки представленных претендентов, а также личностные особенности тех людей, которые будут принимать решение о найме.

2) Стратегия и тактика проведения собеседования

Интервью при приеме на работу призвано решить следующие задачи:

– оценку способностей кандидата к определенного рода деятельности;

– сравнительный анализ компетенции соискателей на должность;

– предоставление кандидату информации об организации для того, чтобы помочь ему принять решение о трудоустройстве.

Учитывая уникальность интервью как метода оценки и отбора кандидатов, необходимо добиться его максимальной эффективности, которая зависит от технологии его проведения, профессионализма интервьюера. Избежать возможных серьезных ошибок поможет структурирование как процесса принятия решения о приеме на работу, так и методики проведения интервью.

Внутренние эффекты, затрудняющие проведение интервью

Первые впечатления. Интервьюеры часто делают выводы о личности кандидата за несколько минут в самом начале разговора. В оставшуюся часть времени они собирают информацию в поддержку первого впечатления. Это тот случай, когда человек "слышит только то, что хочет слышать" и делает необоснованный выбор.

Стереотипы. Некоторые интервьюеры полагают, что определенным группам людей свойственны особые характеристики (например, бородатые мужчины не внушают доверия, а женщины в очках умны).

Эффект края (первичности – недавности). На информацию, которая прозвучала в начале беседы, обращается больше внимания, чем на последующую. Это может быть объяснено свойствами памяти или силой первого впечатления.

Эффект контраста. Мнение интервьюера о кандидате зависит от его суждения о предыдущих соискателях. С одной стороны, это означает, что из них будет выбран лучший, с другой – их сравнивают между собой, оценивают по отношению друг к другу, а не к требованиям работы.

Такой же, как я. Интервьюеры более благосклонны к людям, похожим на них самих по воспитанию, образованию, опыту работы. Есть даже данные о том, что они предпочитают претендентов с невербальным поведением, аналогичным собственному (движения глаз, поза и т. п.).

Негативная информация. Негативные сведения производят на интервьюеров более сильное впечатление, чем позитивные. Это особенно заметно, если отрицательная информация появляется в начале собеседования, после чего они автоматически начинают искать дополнительные подтверждения негатива.

Личная симпатия. Более высокая оценка ставится тем кандидатам, которые вызывают симпатию вне зависимости от других факторов, имеющих отношение к работе. Это естественная реакция человека, но, пожалуй, не гарантирующая выбор лучшего претендента на должность.

Копирование. Интервьюеры, отдающие предпочтение определенному

типу личности, выбирают соответствующих им людей, независимо от их других характеристик. Это мешает проведению беседы и может привести к тому, что кандидатура выбранного человека не будет подходить для данной работы.

Иностраный или местный акцент. Соискатели с иностранным или местным акцентом часто попадают в менее выгодные условия по сравнению с теми, кто не имеет особенностей выговора. Однако данный эффект проявляется реже, если речь идет о «не слишком престижных» должностях, а для работы с клиентами людям с некоторым местным акцентом даже отдается предпочтение.

Эффект реального времени. Интервьюеры полагают, что кандидат ведет себя во время встречи так же, как в жизни. Это серьезная ошибка, поскольку, как правило, люди нервничают во время собеседования. И наоборот: некоторые претенденты умеют «пустить пыль в глаза» и на протяжении всего разговора демонстрировать качества, каковыми не обладают в реальности.

Предпочтения пола. Кандидатов-женщин часто оценивают гораздо придирчивее, чем мужчин, особенно если мужчинам отдается предпочтение для данной вакансии. Хотя есть сведения о том, что эта тенденция свойственна больше интервьюерам-дамам, которые считают представителей сильной половины человечества более компетентными, в то время как для последних, похоже, пол не имеет значения.

Техника проведения собеседования.

Основные требования и рекомендации по технике проведения интервью:

– постройте общение с кандидатом таким образом, чтобы он мог говорить с вами открыто и вы могли получить нужную информацию. Для этого поощряйте, поддерживайте, проявляйте инициативу и одновременно будьте жестким там, где это необходимо.

– помните, что 80-90% времени на первом этапе интервью должен говорить соискатель.

– для того чтобы правильно использовать результаты беседы, нужно зафиксировать полученные данные. Записывайте ключевые моменты и фразы, а также свои комментарии об особенностях поведения человека.

– по каждой компетенции необходимо собрать не менее 2-3 фактов из опыта кандидата. Желательно, чтобы это была как позитивная, так и негативная информация.

– оценку претендента проводите только после окончания интервью.

– не подсказывайте ответы. У вашего собеседника не должно сложиться впечатление о том, что существуют правильные и неправильные ответы.

Схема построения интервью

1) Введение, установление контакта

- представьтесь
- обозначьте цель и процедуру интервью
- предупредите кандидата о том, что будете делать записи
- задайте общий вводный вопрос (например: «Где вы работали раньше?»)

2) Основная часть интервью

- исследуйте оцениваемые компетенции
- предложите кандидату добавить сведения о себе на его усмотрение
- предоставьте возможность задать вопросы вам

Чем больше вы узнаете о претенденте до интервью, тем меньше времени придется потратить на уточнение этой информации во время него. Подготовка включает в себя: Обзор документов. Соберите все имеющиеся документы кандидата - резюме, анкеты, зафиксированные результаты

телефонных разговоров - и выберите из их содержания сведения о том опыте работы, который наиболее важен для данной позиции.

Опыт работы. Ознакомьтесь с информацией, которая соответствует интересующему вас трудовому опыту соискателя. Пометьте для себя то, что вам представляется неясным, о чем вы хотели бы получить дополнительные сведения.

Пробелы в трудовой деятельности. Пометьте для себя пробелы в трудовой или учебной деятельности кандидата. В ходе интервью вы сможете обсудить это с ним, чтобы установить их причину и сделать выводы о послужном списке кандидата.

Основная цель обзора опыта – получить только общие сведения, потратив при этом не более 5–8 минут. Если собеседник начнет углубляться в детали, вежливо напомните ему, что на данном этапе эта информация для вас пока несущественна.

После завершения обзорной части переходите к подготовленным поведенческим вопросам. Скажите кандидату о том, что дальнейшая беседа будет носить более динамичный характер, и желательно, чтобы он отвечал как можно подробнее.

Не пытайтесь на данном этапе сформировать окончательное впечатление о соискателе. Запишите основные выводы, чтобы вернуться к ним позднее.

Уделяйте больше внимания недавнему опыту учебы и работы, который наиболее важен и соответствует рассматриваемой позиции. Не задавайте слишком много вопросов о давно прошедших событиях.

Если кандидат говорит о том, что ему нравилось или не нравилось в предыдущей работе, это поможет вам оценить его мотивацию.

Не убеждайте себя, что пробелы в трудовой деятельности - это плохой знак. Необходимо выяснить их причины.

3) Завершение интервью

Предоставьте кандидату сведения о вакансии.

Расскажите о дальнейших шагах и процедурах отбора. Для окончания интервью необходимо:

- просмотреть свои записи, чтобы определить, нужны ли вам дополнительная информация или какие-либо разъяснения (если нужно, задайте вопросы сразу);

- провести тестирование (если требуется);

- рассказать о должности и компании, ответить на вопросы кандидата;

- завершить интервью: объяснить дальнейшую процедуру и поблагодарить собеседника.

4) Техника оценки информации по ходу собеседования

Для того чтобы правильно оценить поступающую информацию, используйте как можно больше методов проведения интервью.

- вопросы к кандидату (открытые, закрытые, альтернативные, повторные, уточняющие, последовательно уточняющие - цепочки, в которых каждый новый вопрос вытекает из ответа на предыдущий).

- просьбы привести примеры из личного опыта.

- конкретные ситуации для разбора.

- ролевые игры.

- встроенные в собеседование тесты и задачи.

- письменные задания.

- провокации.

- предложение кандидату задавать вопросы.

- анализ эффективности проведения собеседования

Эффективность собеседования напрямую зависит от его результатов, то есть количества полученной информации и времени, затраченного на его проведение. Возможные результаты собеседования:

- 1) Заключение о кандидате для представления на рассматриваемую должность.

2) Зафиксированные выводы о претенденте для приглашения на возможные должности в будущем.

3) Получение полезной деловой информации от кандидата.

4) Установление контакта с соискателем как с потенциальным партнером.

5) Выход через него на новые интересные контакты.

6) Заключение о принципиальной нецелесообразности дальнейшей работы с данным человеком.

1) Собеседование не является бесполезным, если получен хотя бы один из возможных результатов.

2) Количество и качество итогов беседы определяются:

– мастерством интервьюера;

– продолжительностью разговора;

– ценностью кандидата.

3) В идеале структура собеседования должна включать в себя специальные вопросы для получения всех возможных данных.

4) Ограниченное время интервью должно быть использовано в первую очередь для достижения того результата, который является его главной целью.

Основные итоги собеседования должны быть зафиксированы письменно и сохранены для дальнейшей работы. Если этого не делать, то данные утрачиваются, и эффективность подобной деятельности снижается.

6. Техника оформления отчетов о собеседовании

Оформление материалов собеседования займет у вас некоторое время.

1. Для того чтобы не упустить детали, в ходе собеседования вы должны делать свои заметки в листах собеседования. Если в собеседовании участвуют другие лица (непосредственный руководитель, наставник), фиксируйте их вопросы и ответы на них.

2. Проанализируйте полученную информацию.
3. Сразу после проведения собеседования обсудите результаты со всеми участниками проведения интервью.
4. Оцените информацию.
5. Подведите итоги.
6. Старайтесь назначать время проведения собеседований в первой половине дня для того, чтобы во второй составить отчет о проведении собеседования и согласовать его со всеми участниками интервью.
7. После согласования отчета с участниками проведения интервью подшейте все материалы, собранные на кандидата, в папку. Для принятия окончательного решения о кандидате руководителю нужно будет проанализировать все собранные данные.

Образец отчета о проведении собеседования.

" ____ " _____ 20__ г.

Собеседование с кандидатом Ивановым И.И. на вакантную должность мастер-приемщик. Профессиональный опыт обширный и вполне соответствует предполагаемой должности (3 года работы в дилерском центре, из них полтора должности мастер-приемщик). Кандидат активно реализовывал свои возможности повышения в должности. Выражена потребность в карьерном росте и достижении успеха. Честолобив. Способен к оправданному риску. Интеллект высокий и соответствует образованию. Мышление творческое, способен к нестандартному подходу в решении задач. Устная и письменная речь очень развиты. Словарный запас обширный. Критичен к информации. Адекватно оценивает свои интеллектуальные способности, стремится использовать их в деле. Настроение ровное, уровень самоконтроля высокий. Сдержан. Тревожность низкая. Иногда вспыльчив, но отходчив. Производит впечатление эмоционально зрелого человека. Общителен, умеет устанавливать и поддерживать межличностные контакты. Предпочитает групповую деятельность. Активен в общении. Быстро

адаптируется в коллективе и стремится принять на себя роль лидера. Бывает несговорчив, не уступает групповому давлению, но достаточно терпим к мнению и недостаткам других людей. Охотно принимает ответственность за совместные действия. Самооценка адекватная. Уровень притязаний высокий. Понимает скрытые мотивы других. Проявляет активный интерес к людям. Настоящее место работы не удовлетворяет его амбициозным планам, но о руководстве отзывается уважительно. Целеустремлен, настойчив, инициативен. Способен к четкому стратегическому планированию. Быстро схватывает суть дела, обучаем. Понимает и может применять на практике механизмы своего бизнеса. Полностью принимает ответственность за свои действия. Умеет работать в команде. Внешний вид опрятный. Стиль одежды соответствует ситуации. Манера держаться открытая, на равных. Поза преимущественно открытая. Отвечает развернуто. Имеет презентабельную внешность.

Собеседование проводил менеджер по персоналу _____

Присутствовали _____

Начальник отдела сервиса _____

5) Принятие решения.

Решение о приёме нового сотрудника принимает руководитель подразделения, основываясь на результатах собеседования и резюме.

Во время интервью с руководителем практики было отмечено, что при подборе сотрудников Отдел кадров и руководители подразделений не согласовывают пошаговые действия, что приводит к замешательству, как кандидатов, так и сотрудников автоцентра. Для подтверждения данной информации была проведена реконструкция личного опыта.

Реконструкция опыта.

Во время своего трудоустройства, о свободной вакансии офис-менеджера я узнала на сайте ГК «Автосан», www.renault.tomsk.ru, и отправила своё резюме. Через два дня мне позвонили из Отдела кадров и

пригласили на собеседование на следующий день, мы договорились о времени, мне объяснили как доехать до автоцентра. Придя в назначенное время, даже немного раньше, я подошла на ресепшн и сказала девушке, что я пришла на собеседование по вакансии офис-менеджера. Меня попросили подняться на верх, предупредив, что ко мне подойдут. О собеседовании, как выяснилось, руководитель отдела продаж не был предупрежден и моего резюме он даже не видел, но все же он меня пригласил к себе в кабинет, где и началась беседа. Мне были заданы вопросы: где я учусь, смогу ли я совмещать работу и учебу, откуда я приехала, как часто я хожу в ночные заведения. Далее руководитель рассказал вкратце суть работы офис-менеджера, и проводил из офиса к выходу, сказав, что со мной свяжутся в ближайшие два дня. Через три дня мне позвонил руководитель Отдела продаж и пригласил выйти на стажировку на следующий день. Стажировка проходила три дня, после чего меня официально трудоустроили, и после чего я познакомилась с девушкой из Отдела кадров, которой, как выяснилось, я отправляла резюме. Про организацию мне рассказала мой наставник, офис-менеджер с которой я работаю.

Во время собеседований руководители подразделений не задают вопросов касающихся профессии, не проводят тестирований для раскрытия навыков кандидатов. «...так как зачастую собеседования бывают незапланированными, мы не успеваем подготовить специализированные вопросы, и даже иногда на собеседование уходит не более 15 минут...» (интервью с руководителем практики).

Обобщая собранный материал можно выделить особенности:

- функции управления персоналом рассредоточены по всем руководителям подразделений;
- деятельность подбора персонала неформализованная, носит интуитивный характер;
- функциональное содержание позиции менеджер среднего звена включает в свою деятельность координацию сотрудников разного уровня

(построение внутрифирменных коммуникаций, самостоятельное принятие решений в ситуациях затрагивающих работу с клиентами, и в тоже время налаживание связей внутри организации).

В результате проделанной работы были выявлены следующие затруднения, связанные с процессом подбора менеджеров среднего звена:

1) Функция подбора персонала не распределена между отделом кадров и руководителями структурных подразделений; (обусловлено спецификой организационной структуры);

2) В процессе подбора руководствуются лишь первичными данными (анализ резюме);

3) В процессе подбора очень мало возможностей проявить компетенцию соискателя в непосредственном взаимодействии с сотрудниками.

В связи с чем, была сформулирована проблема: осуществление функции подбора менеджеров среднего звена не возможна без участия руководителей структурных подразделений и линейных сотрудников.

Нами был проведен анализ теоретической литературы и кейсов по организации подбора персонала, и нами установлено, что функция подбора может быть формализована в управлении персоналом, и неформализованная за счет участия в ней всех сотрудников.

Для данной компании подходит второй способ подбора, который в свою очередь помогает раскрыть потенциал не только руководителей структурных подразделений, но и линейных сотрудников, тем самым формируя вовлеченность в данный процесс. Но в компании не отработаны те формы, в которых происходит подбор персонала.

Организация подбора менеджеров ГК «Автосан» является важным и неотъемлемым звеном в работе компании. Следуя действующей в компании техники удастся отобрать лучших специалистов и с каждым годом достигать лучших результатов.

2.3 Рекомендации по организации подбора менеджеров среднего звена в ГК «Автосан»

Для решения поставленной проблемы была использована методика построения «дерева целей», на основе которого будут построены рекомендации.

Приложение Г. «Дерево целей».

Для решения поставленной проблемы нами были разработаны рекомендации, предполагающие проведение следующих мероприятий:

- 1) Разработка «профиля компетенций» менеджера среднего звена в ГК «Автосан».
- 2) Создание «банка кейсов», для употребления кейсов в ходе группового собеседования.
- 3) Систематизация способов подбора в рамках схемы (инструкции) по подбору менеджеров среднего звена для Отдела продаж и Отдела Сервиса и запасных частей.

Для разработки профиля компетенций менеджеров среднего звена использовалась анкета, включающая в себя четыре показателя и шкала в.

Приложение Д. Анкета и шкала в процентном соотношении.

В данной технологии приняли участие 13 менеджеров, 8 из них это сотрудники Отдела продаж, остальные – Отдела сервиса и запасных частей.

Данное исследование показало, что специалисты Отдела сервиса и запасных частей в процессе решения конфликтных ситуаций возникающих с клиентами большей руководствуются самостоятельно, в отличии от специалистов Отдела продаж. Во взаимодействии с техническим персоналом специалисты обоих Отделов показали одинаковые результаты, а именно, что при решении проблем возникающих в процессе трудовой деятельности их взаимодействие максимально. Так же по такому критерию, как использование знаний и навыков в работе с клиентами, менеджеры ответили одинаково, 50 % – это использование литературы и специализированных

справочников, 50% – использование накопленного опыта. И последний критерий, который использовался в анкете – проявление инициативы и ответственности в процессе трудовой деятельности. Специалисты Отдела сервиса и запасных частей менее инициативны чем специалисты Отдела продаж, но что касается ответственности, то первые ответственность несут больше коллективную, а вторые – самостоятельно несут ответственность за предложения по поводу улучшения рабочих процессов.

Разработаны практические ситуации для Отдела продаж и отдельно для Отдела сервиса и запасных частей.

В ходе собеседования планируется предложить кандидату решить несколько ситуаций, время на решение не дается, то есть важно принять решение по ходу возникновения проблемы.

Систематизация способов подбора в рамках схемы (инструкции) по подбору менеджеров среднего звена для Отдела продаж и Отдела Сервиса и запасных частей.

Данная схема по подбору распространяет свое действие на деятельность обоих Отделов, разработана для использования руководителями подразделений.

1) Определение потребности в персонале руководителем подразделения с учетом штатного расписания сотрудников.

2) Подготовка требований к кандидату, обозначение опыта и навыков (руководитель подразделения).

3) Размещение объявления в газетах, интернет – ресурсе. Обязательное уточнение электронного адреса руководителя подразделения. (Специалист Отдела кадров).

4) Анализ резюме с учетом требований кандидатов, назначение даты и времени собеседования.

5) Проведение группового собеседования. Участие в нем руководителя подразделения, а так же сотрудника Отдела. Заблаговременная

подготовка вопросов, в зависимости от специфики Отдела, в который требуется новый сотрудник.

6) При возникновении спорных ситуаций, назначение повторного собеседования с руководителем подразделения.

7) Принятие решение.

В результате предложенных рекомендаций будут достигнуты эффекты по каждому из предложенных методов, данные эффектов представлены в таблице.

Таблица 3 – Эффекты от предложенных рекомендаций

Рекомендация	Эффект от рекомендации
«профиль компетенций»	Раскрытие базовых компетенций в кандидате, сократит время на обучение нового сотрудника, а так же время на вхождение в коллектив
Схема по подбору менеджеров среднего	Наращивание навыков по подбору у руководителей подразделений

Данное исследование раскрывает нам профиль менеджера среднего звена в компании, а так же разделяет по подразделениям. В процессе подбора персонала, а именно во время собеседование данную анкету нужно предложить заполнить кандидату. По результатам анкетирования можно увидеть, как себя ведет сотрудник в разных ситуациях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важный шаг в процессе обеспечения фирмы или организационной системы соответствующими её профилю человеческими ресурсами является подбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Сам процесс подбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они тем или иным требованиям, предъявляемым нанимающей организацией, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают.

Теоретическая часть дипломной работы показывает, что очень важно при выборе технологий подбора персонала учитывать то какая позиция требуется организации. Это могут быть линейные сотрудники, для которых используются самые распространенные и простые методы подбора. Это топ-менеджеры, которые требуют индивидуальную работу с каждым кандидатом. А так же такая позиция, как менеджер среднего звена. В теоретической части работы не только раскрываются методы и технологии по подбору менеджеров среднего звена, но и компетенции, которыми должен обладать менеджер, стоя на данной позиции в организационной структуре.

На основе анализа теоретической и методической литературы были разработаны рекомендации по решению проблемы в ГК «Автосан». Были учтены особенности организации и специфика подразделений. Рекомендация «Профиль компетенций» менеджера среднего звена была использована на практике на 4 кандидатах, результаты учтены при принятии решения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большакова А. С. Менеджмент : учеб. пособие / А. С. Большакова – М.: Питер, 2000. – 127 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин – М. : Проспект, 2006. – 504 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб / В. Р. Веснин – М. : Проспект, 2007. – 688с.
4. Дурова Р. Б. Управление исследованиями и инновациями. – М. : Наука, 1993. – 239 с
5. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 160 с.
6. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов – М. : ИНФРА – М, 2005. - 304 с.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособия для студентов вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.
8. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров – М. : Дело, 1999. – 412 с.
9. Литвинцева Н. А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Н. А. Литвинцева - М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. - 400с.
10. Магура М. И. Основные принципы построения системы отбора кадров / М. И. Магура Управление персоналом. №11 –2002.–31 с.
11. Макаров С. Ф. Менеджер за работой / С. Ф. Макаров – М. : ЮристЪ, 2003. – 291 с.
12. Мескон Н. Основы менеджмента / Н. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 2002. – 426 с.
13. Мухин В. И. Исследование систем управления: учеб. для вузов / В. И. Мухин — М. : «Экзамен», 2003. - 384 с.

14. Плешин Ю. И. Управление персоналом : учебное пособие / Ю. И. Плешин – СПб, 2007. – 34 с.
15. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин – М. : Дело, 2010. – 432 с.
16. Резник С. Д. Персональный менеджмент / С. Д. Резник – М. : ИНФРА – М, 2009. – 624 с.
17. Семяняк Е. А. Отличия оценки топ-менеджеров от оценки менеджеров среднего звена [Электронный ресурс] // HRM.RU : 2008.URL: <http://magazine.hrm.ru/otlichija-ocenki-top--menedzherov-ot-ocenki-menedzherov-srednego-zvena> (дата обращения: 26.05.2016).
18. Симоненко С. В. Исследование компетенций успешных менеджеров в России. Модель «20 граней» [Электронный ресурс] // HRM.RU : 2009.URL: <http://hrm.ru/issledovanie-kompetencijj-uspeshnykh-menedzherov-v-rossii--model-20-granej> (дата обращения: 25.05.2016).
19. Смирнов М. С. Выше класс среднего менеджера [Электронный ресурс] // MAINJOB.RU: 2011. URL: <http://www.mainjob.ru/publications/?view=2663> (дата обращения: 25.05.2012).
20. Тебекин А. В. Менеджмент организации / А. В. Тебекин – М. : КНОРЧС, 2006 – 441с.
21. Тебекин А. В. Менеджмент организации / А. В. Тебекин – М. : КНОРЧС, 2006 – 416с.
22. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин В. А. Дятлов М. : Дело, 2003. — 272 с.
23. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин – М. : Дело, 2008 – 336с.
24. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла / Д. Трейси – М. : Автор, 2002г. – 318 с.
25. Уткин Э. А. Профессия – менеджер / Э.А. Уткин – М. : Экономика, 2001. - 209 с.

26. Хигер Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала /Управление персоналом № 7. – 2008. – С.122.
27. Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаева – М. : Питер, 2001. – 301 с.
28. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб. пособие / С. В. Шекшня – М. : "Бизнес – школа", 2002. – 368 с.
29. Шребер Г. А. Руководитель сообразно ситуации / Г. А. Шребер – М. : ИНФРА - М, 2001. – 251 с.
30. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам. – М.: Дело, 2002. – 213 с.

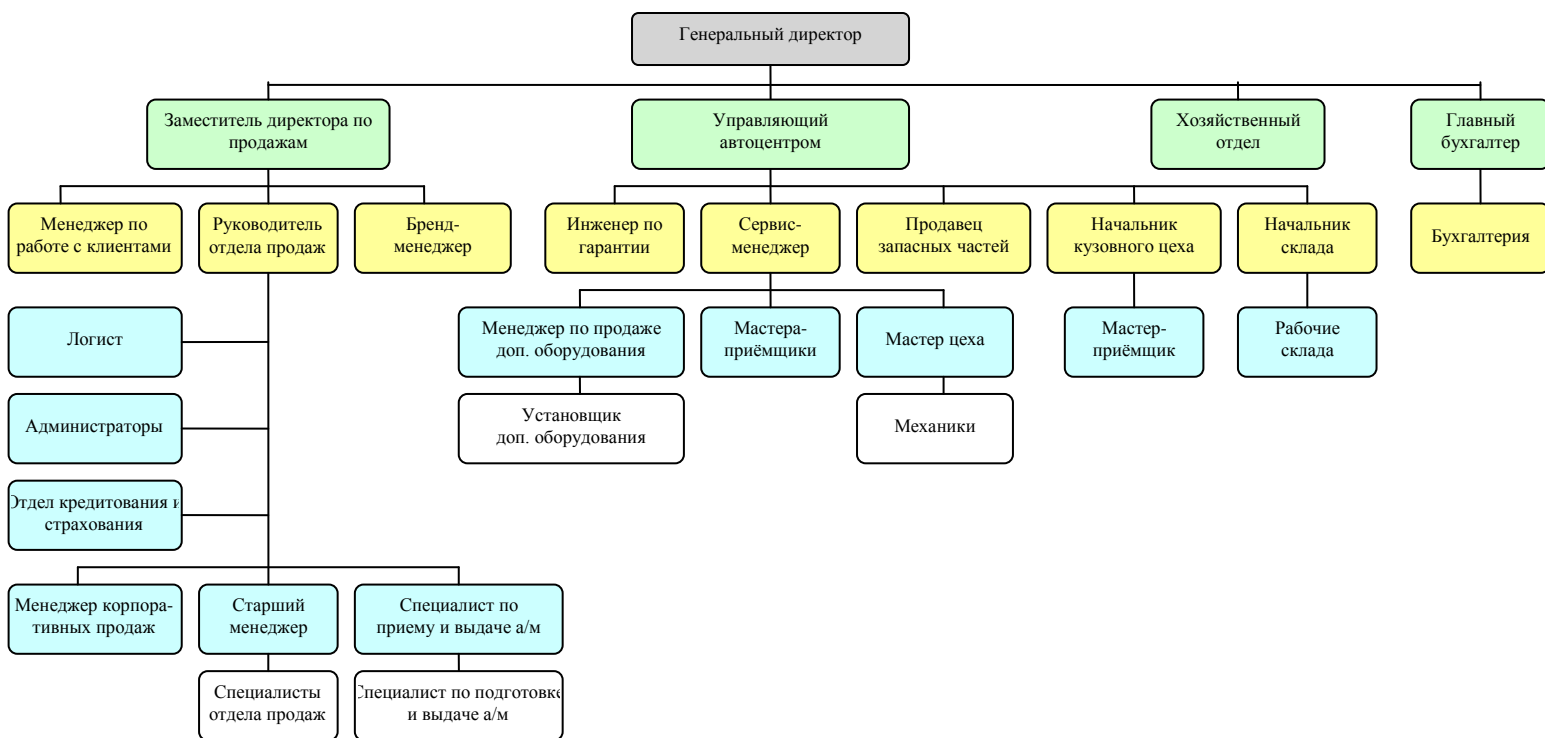
Приложение А.

Сравнительная таблица методов подбора персонала

Критерий	Staff selection	Management selection	Executive search
Объект поиска	Специалисты, административный персонал (типовые позиции).	Линейные руководители, руководители среднего звена, специалисты высокой квалификации, административный персонал высокой квалификации	Высшее руководство, члены советов директоров, уникальные специалисты
Сроки поиска кандидатов	От 1 недели до 1 месяца	От 3 недель до 3 месяцев	От 6 недель до 6 месяцев
Методы поиска кандидатов	Отбор по откликам на объявления	Поиск по базе данных	Предварительное исследование рынка
	Поиск по базе данных	Отбор по откликам на объявления	Опрос ключевых фигур в данной сфере бизнеса
		Обращение к рекомендациям	Прямой выход на потенциальных кандидатов в ресурсных компаниях
			Обращение к рекомендациям
Кандидаты	Наиболее отвечающие требованиям из всех кандидатов, имеющих в базе данных и откликнувшихся на объявления	Лучшие из имеющихся в базе данных и откликнувшихся на объявление, рекомендованные специалистами	Лучшие из существующих

Глубина собеседования с кандидатом	Структурированное собеседование с кандидатом.	Детальное собеседование с каждым кандидатом; привлечение сотрудников компании в собеседование; стрессовое собеседование.	Максимально глубокая многоэтапная оценка
Проверка рекомендаций	Нет	Рекомендуется для претендентов на определенные позиции	Обязательна
Испытательный срок	3 месяца.	До 6 месяцев.	От 6 месяцев до 1 года

Структура Автоцентра Renault



Приложение В.

Требования к кандидатам на должность (отдел послепродажного обслуживания):

№ пп	Наименование должности	Перечень основных требований
1	Инженер по гарантии	<p>Профессиональные знания и навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • операционную среду Windows, • приложения Microsoft Office, • электронные программы (или, в случае отсутствия таковых, печатные варианты) по обслуживанию и ремонту завода-изготовителя: нормативы, технологии и т.д., • законы, постановления, распоряжения, приказы, ГОСТы и другие руководящие и нормативные документы, касающиеся вопросов гарантийного обслуживания автомобилей и смежных областей, • устройство и технологию ремонта автомобиля, • передовой отечественный и зарубежный опыт в области технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств <p>Личностные характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стратегическое мышление, способность продумывать ситуацию на несколько шагов вперед; • высокие интеллектуальные способности; • инициативность; • потребность в достижении результата; • высокая работоспособность; • клиентоориентированный стиль работы; • навыки разрешения конфликтных ситуаций; • находчивость - способность выйти из любой нестандартной ситуации таким образом, чтобы клиент остался доволен, и сохранились интересы фирмы.
2	Механик (автослесарь)	<p>кандидат на должность механика (автослесаря) должен обладать такими знаниями и качествами как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • знание стандартов и нормативов по обслуживанию и ремонту автомобилей; • знание устройства современного автомобиля и технологии его ремонта; • знания правил техники безопасности и правил противопожарной безопасности; • ответственность; • внимательность.

		<p>Желательными качествами для работы в должности механика (автослесаря) являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокая обучаемость; • способность проводить самоконтроль качества и исправлять ошибки; • желание расти профессионально: потребность учиться и совершенствовать свою работу.
3	Мастер цеха	<p>Профессиональные знания и навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • операционную среду Windows, • приложения Microsoft Office, • электронные программы (или, в случае отсутствия таковых, печатные варианты) по обслуживанию и ремонту завода-изготовителя: нормативы, технологии и т.д., • законы, постановления, распоряжения, приказы, руководящие и нормативные документы, касающиеся вопросов сервисного обслуживания автомобилей и смежных областей, • техническое устройство автомобиля, принципы работы узлов и агрегатов, • правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, противопожарной защиты. <p>Личностные характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вежливость и корректности при общении, • доброжелательность, • высокая стрессоустойчивость, • работоспособность - способность работать длительное время в быстром темпе, • аккуратность и внимательность, • инициативность и энергичность, • структурность мышления, аналитические способности, • обязательность и ответственность - желание нести ответственность за принятое решение и выполнение достигнутых договоренностей.
4	Сервисный консультант	<p>обязательные</p> <ul style="list-style-type: none"> • уверенный пользователь пакета Microsoft Office; • знание стандартов и нормативов по обслуживанию и ремонту автомобилей; • знание устройства современного автомобиля и технологии его ремонта; • знание нормативных документов и требований законодательства в области вопросов сервисного обслуживания автомобилей;

		<ul style="list-style-type: none"> • знания правил техники безопасности и правил противопожарной безопасности; • клиенториентированность; • ответственность. <p>желательные</p> <ul style="list-style-type: none"> • знания в области зарубежного опыта технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств и организации труда; • желание расти профессионально: потребность учиться и совершенствовать свою работу; • работоспособность - способность работать длительное время в быстром темпе.
5	Оператор сервис-бюро	<ul style="list-style-type: none"> • основы кассовой дисциплины; • отсутствие вредных привычек (в т.ч. курение) • Высшее или незаконченное высшее образование. • Хорошие математические способности. • Знания и навыки работы на персональном компьютере, знание базовых программ Microsoft: Excel, Word, 1С. • Знания и навыки заполнения основных финансовых документов: оформление заказ-нарядов, товарных накладных, товарных чеков, договоров • Отличное знание устройства автомобиля <p>Личностные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Направленность на процесс в большей степени, чем на результат • Способность к высокой концентрации и долгому удержанию произвольного внимания. • Приветливость, воспитанность, неконфликтность.
6	Менеджер по продаже запасных частей	<p>Профессиональные знания и навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высшее образование, направление не имеет принципиального значения. • Навыки и знания о методах анализа рынка . • Доскональное знание своего продукта, его конкурентных преимуществ и слабых сторон: модельный ряд, года введения новых или рестайлинга существующих запасных частей и т.д. • Осведомленность о всех технических, дизайнерских и прочих новинках как своего производителя, так и других производителей

		<p>автомобилей.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Знание документооборота отдела продаж, знания и навыки по оформлению основных финансовых и отчетных документов. • Знание основных нормативных актов, регулирующих деятельность данной бизнес-сферы. • Владение основным пакетом программ Microsoft. Умение создавать базы данных с контактами. <p>Личностные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выраженная потребность в общении - необходимость контакта с людьми должна быть одной из основных ценностей. • Знание этикета делового общения. • Умение очень внимательно слушать. • Умение поддерживать длительный контакт и заинтересовывать собеседника - т.е. высокая вербальная и невербальная активность, эрудированность. • Настойчивость и умение убеждать - умение настоять на своей точке зрения и аргументировать ее, не оказывая при этом прямого давления на другого человека. • Ориентация на получение результата (лучше всего финансового) - менеджеру должны быть важны и нужны именно деньги. • Аналитические способности, способность продумать ситуацию на несколько шагов вперед. • Внешний вид - аккуратность и выдержанность стиля в одежде, нейтральный, деловой аромат парфюмерии.
7	Руководитель клиентской службы	<p>Требования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высшее образование; • Знание ПК (MSOffice, Internet); • Опыт работы с клиентами; • Умение работать в команде; • Коммуникабельность, нацеленность НА РЕЗУЛЬТАТ. • умение настраиваться на клиента, понимать его состояние. • грамотная устная четкая речь
8	Сервис-менеджер (руководитель отдела сервиса)	<p>Должен обладать такими профессиональными навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высшее образование - математическое, экономическое или с автомобильным профилем. • Опыт руководства цехом или отделом сервиса на другом предприятии не менее

		<p>1 - 2 лет.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отличные навыки пользования основным пакетом программ Microsoft, 1С, желательна SAP. • Навыки финансового планирования. • Знание и умение выстраивать бизнес-процессы отдела сервиса. Знание ключевых процессов сервиса: прием автомобиля, выполнение работ, контроль качества и др. • Знание документооборота и нормативных актов страны изготовителя, регулирующих работу отдела сервиса. • Знание нормативных актов, регулирующих работу данной бизнес-сферы. • Знания о техническом устройстве и ремонте автомобиля, знание основных узлов и систем автомобиля и принципов их ремонта. • Знание специфики и алгоритма гарантийного обслуживания. • Знание Трудового Кодекса . • Знания о специфике планирования человеческих ресурсов. • Знание показателей эффективности персонала, навыки построения эффективных систем управления персоналом. • Знание этики делового общения. • Права категории В, стаж вождения. <p>Обладать такими личностными характеристиками:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое мышление. • Высокие интеллектуальные способности. • Направленность на результат. • Способность и потребность в принятии решений и в ответственности за них. • Способность строить доверительные отношения с окружающими, т.е. потребность в контакте с людьми. • Потребность в развитии и самосовершенствовании. • Высокая работоспособность. • Высокий уровень ассертивности, т.е. способность не только аргументировано отстаивать свою точку зрения, но и предоставить возможности аргументировать свою точку зрения другому человеку. • Ориентация в работе не только на получение прибыли, но и на клиента, и на персонал:
--	--	---

		<p>разумный баланс.</p> <ul style="list-style-type: none"> Способность разрешать конфликты, предлагать разумные альтернативы, не быть конфликтогеном.
9	Зав.складом	<p>Профессиональные знания и навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> владение компьютером на уровне пользователя; знание 1С (предприятие, склад); знание технологии складского учета; ведение складской документации. <p>Личностные характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> ответственность; высокая обучаемость; усидчивость; требовательность; внимательность к деталям.

Требования к кандидатам на должность (отдел продаж) :

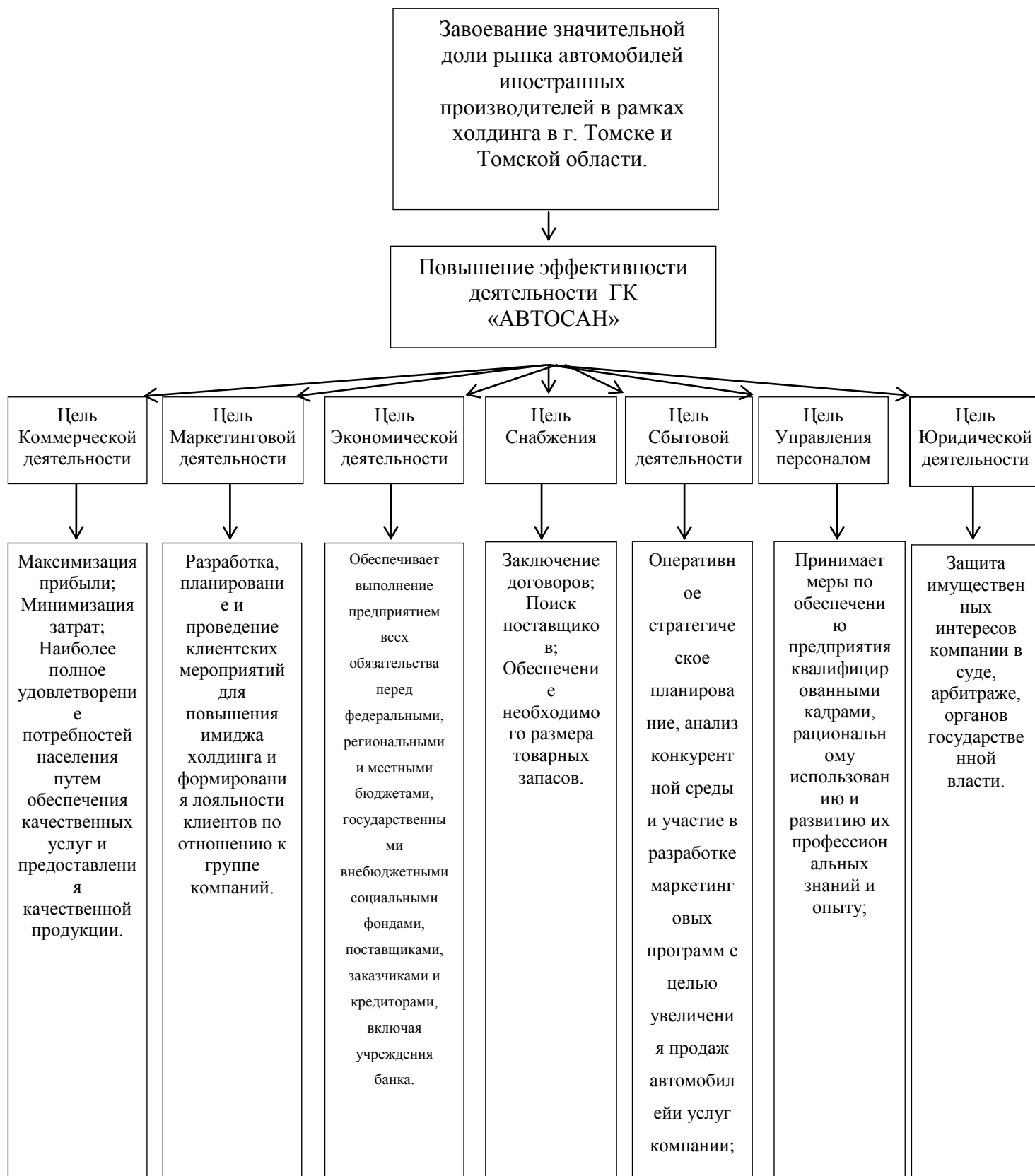
№ пп	Наименование должности	Перечень основных требований
1	Специалист отдела продаж	<p>Профессиональные знания и навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> операционную среду Windows, приложения Microsoft Office, Навыки и знания о методах анализа рынка . Доскональное знание своего продукта, его конкурентных преимуществ и слабых сторон: модельный ряд, года введения новых или ристайлинга существующих запасных частей и т.д. Осведомленность о всех технических, дизайнерских и прочих новинках как своего производителя, так и других производителей автомобилей. Знание основных нормативных актов, регулирующих деятельность данной бизнес-сферы. устройство и технологию ремонта автомобиля, передовой отечественный и зарубежный опыт в области продаж автотранспортных средств <p>Личностные характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> стратегическое мышление, способность продумывать ситуацию на несколько шагов вперед;

		<ul style="list-style-type: none"> • высокие интеллектуальные способности; • инициативность; • потребность в достижении результата; • высокая работоспособность; • клиенториентированный стиль работы; • навыки разрешения конфликтных ситуаций; • находчивость - способность выйти из любой нестандартной ситуации таким образом, чтобы клиент остался доволен, и сохранились интересы фирмы. • Выраженная потребность в общении - необходимость контакта с людьми должна быть одной из основных ценностей. • Знание этикета делового общения. • Умение очень внимательно слушать. • Умение поддерживать длительный контакт и заинтересовывать собеседника - т.е. высокая вербальная и невербальная активность, эрудированность. • Настойчивость и умение убеждать - умение настоять на своей точке зрения и аргументировать ее, не оказывая при этом прямого давления на другого человека. • Ориентация на получение результата (лучше всего финансового) - менеджеру должны быть важны и нужны именно деньги. • Аналитические способности, способность продумать ситуацию на несколько шагов вперед. • Внешний вид - аккуратность и выдержанность стиля в одежде, нейтральный, деловой аромат парфюмерии.
2	<p>Специалист отдела приёмки и выдачи новых автомобилей</p>	<p>кандидат на должность Специалист отдела приёмки и выдачи новых автомобилей должен обладать такими знаниями и качествами как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • знание стандартов и нормативов приема автомобилей; • знание устройства современного автомобиля и технологии его работы; • знания правил техники безопасности и правил противопожарной безопасности; • ответственность; • внимательность. • приложения Microsoft Office, • Знания и навыки заполнения основных нормативных документов: <p>Желательными качествами для работы в должности Специалист отдела приёмки и выдачи новых автомобилей являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокая обучаемость;

		<ul style="list-style-type: none"> • способность проводить самоконтроль качества и исправлять ошибки; • желание расти профессионально: потребность учиться и совершенствовать свою работу. • ответственность; • внимательность к деталям.
3	Администратор салона	<p>Требования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высшее образование; • Знание ПК (MSOffice, Internet); • Опыт работы с клиентами; • Умение работать в команде; • Коммуникабельность, нацеленность НА РЕЗУЛЬТАТ. • умение настраиваться на клиента, понимать его состояние. • грамотная устная четкая речь • отсутствие вредных привычек (в т.ч. курение) <p>Личностные характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ответственность; • высокая обучаемость; • усидчивость; • требовательность; • внимательность к деталям. • Направленность на процесс в большей степени, чем на результат • Способность к высокой концентрации и долгому удержанию произвольного внимания. • Приветливость, воспитанность, неконфликтность.
4	Логист	<p>Профессиональные знания и навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • владение компьютером на уровне пользователя; • знание 1С (предприятие, склад); • знание технологии складского учета; • Умение работать в команде; • операционную среду Windows, • приложения Microsoft Office, <p>Личностные характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ответственность; • высокая обучаемость; • усидчивость; • требовательность; • внимательность к деталям.

Приложение Г.

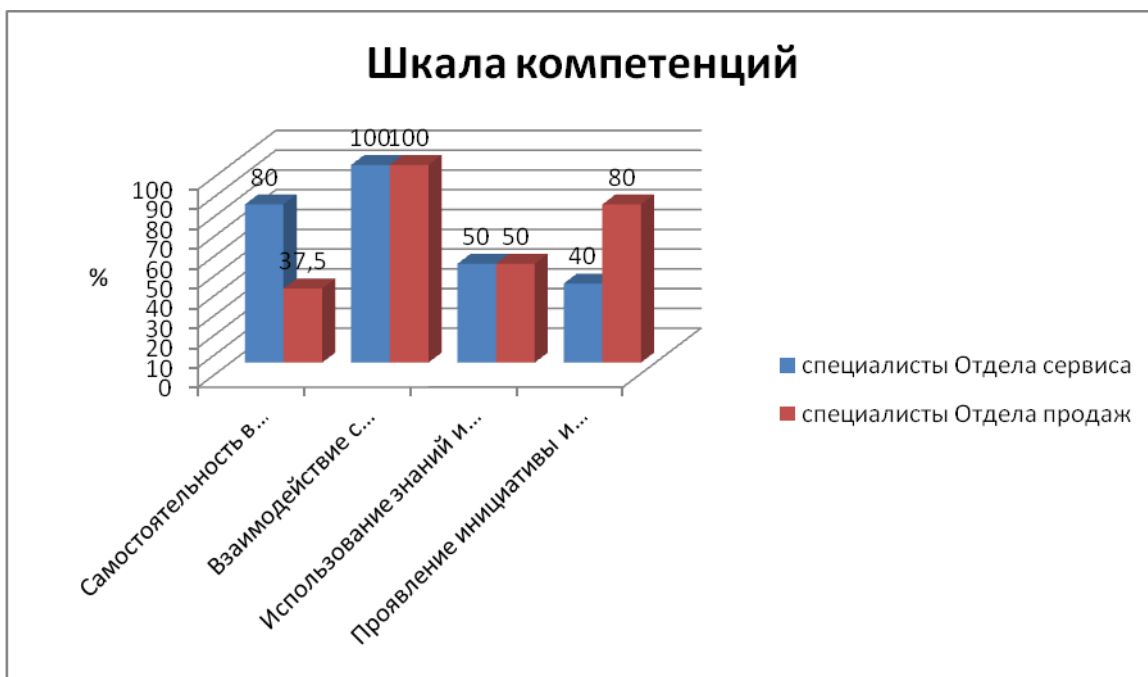
Дерево целей.



Приложение Д.

Анкета. Шкала в процентном соотношении.

компетенция	вопрос	да	нет	50/50	затрудняюсь ответить
Самостоятельность в принятии решений в конфликтных ситуациях, возникающих с клиентами	Готовы ли вы в своей трудовой деятельности, в конфликтных ситуациях самостоятельно принимать решения?				
Взаимодействие с техническим персоналом	Взаимодействуете ли вы с техническим персоналом в процессе своей трудовой деятельности?				
Использование знаний и навыков в работе с клиентами	На что вы опираетесь в процессе работы? -использование литературы и специализированных справочников (в шкале ответов числится как «ДА») -использование накопленного опыта (в шкале ответов числится как «НЕТ»)				
Проявление инициативы и ответственности в процессе трудовой деятельности	Готовы ли вы в процессе трудовой деятельности проявлять инициативу и ответственность?				



ОТЧЕТ

о проверке на плагиат

Тема ВКР: Управление подбором менеджеров среднего звена в организации (на материале деятельности ГК «Автосан»).

Объем оригинальности – 75.8%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 24.2%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Источник	Ссылка на источник	Коллекция/модуль поиска	Доля в отчёте	Доля в тексте
[1] Учебное пособие для ...	http://koledj.ru/docs/index-3609.html?page=7	Интернет (Антиплагиат)	9.32%	9.32%
[2] Тема 6 "Служба управ...	http://webarhimed.ru/page-136.html	Интернет (Антиплагиат)	0.03%	8.72%
[3] Кадровая служба в си...	http://mydocx.ru/2-28518.html	Интернет (Антиплагиат)	0%	7.91%
[4] Кадровая служба в си...	http://ref365.ru/ref_06f186646e1f76645db94ec34c2f89a1.html	Интернет (Антиплагиат)	0%	5.65%
[5] Тема 6 "служба управ...	http://ref365.ru/ref_d4f0be753c62a8a2331d03d65fb0700d.html	Интернет (Антиплагиат)	0%	5.6%
[6] Организационный конт...	http://studopedia.net/10_160432_organizatsionniy-kontekst-v-...	Интернет (Антиплагиат)	0.01%	5.2%
[7] Технологии поиска, о...	http://www.docme.ru/doc/719398/tehnologii-poiska--otbora-i-a...	Интернет (Антиплагиат)	4.3%	4.3%
[8] /Управление персонал...	http://dwl.alleng.ru/d_ar/manag/man334.zip#7	Интернет (Антиплагиат)	0%	3.34%
[9] Лекция 1. ТЕОРИЯ УПР...	http://kursak.net/lekciya-1-teoriya-upravleniya-o-rol-i-chelo...	Интернет (Антиплагиат)	0%	3.13%
[10] Первичное собеседова...	http://megaobuchalka.ru/3/38277.html	Интернет (Антиплагиат)	1.21%	2.87%
[11] Управление персонало...	http://www.eiir.ru/books/Upravleni_e_personalom.pdf	Интернет (Антиплагиат)	0.24%	1.74%
[12] Менеджеры, их основн...	http://1aya.ru/referat6/textbook-22207.php	Интернет (Антиплагиат)	1.6%	1.6%
[13] Резюме Менеджер по о...	http://www.superjob.ru/resume/cv_6964541.html?keys%5B0%5D=%C	Интернет (Антиплагиат)	1.58%	1.58%

[14] Источник 14	http://www.psycho.ru/biblio/hr/manage/vyshe_klass.html	Интернет (Антиплагиат)	1.52%	1.52%
[15] ВОПРОСЫ с 21 по 30	http://webarhimed.ru/page-195.html	Интернет (Антиплагиат)	0%	1.34%
[16] Источник 16		Цитирования	1.29%	1.29%
[17] TPU_VKR_2 6893.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU181050.pdf	Томский политехнический университет	1.11%	1.11%
[18] TPU_VKR_3 0858.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU185123.pdf	Томский политехнический университет	0.09%	1.07%
[19] Источник 19	http://ref.by/refs/87/19600/1.html	Интернет (Антиплагиат)	0.78%	1.02%
[20] Постановление 37 - К...	http://snipov.net/c_4643_snip_110401.html	Интернет (Антиплагиат)	0.75%	0.88%
[21] Бурносков, Дмитрий Ни...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002608000/rsl01002608...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.85%
[22] Бурносков, Дмитрий Ни...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004304000/rsl01004304...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.84%
[23] Бурносков, Дмитрий Ни...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002623000/rsl01002623...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.82%
[24] Кашин, Андрей Валент...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004098000/rsl01004098...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.74%
[25] Саликов, Юрий Алекса...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004398000/rsl01004398...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.71%
[26] Мусташкин а, Дания Аб...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003013000/rsl01003013...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.71%
[27] Никитин, Сергей Нико...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003319000/rsl01003319...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.7%
[28] Завгородний, Дмитрий...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003300000/rsl01003300...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.68%
[29] Мальцева, Галина Ива...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002315000/rsl01002315...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.63%
[30] Бурмистрова, Ольга Н...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004718000/rsl01004718...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.63%
[31] Астахов, Юрий Виктор...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004874000/rsl01004874...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.09%	0.61%
[32] Родионов, Евгений Ти...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002816000/rsl01002816...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.05%	0.59%
[33] Монашев, Игорь Анато...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003297000/rsl01003297...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.57%
[34] Киселев, Василий Але...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000312000/rsl01000312...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.52%
[35] Логинова Екатерина В...		Интернет (Антиплагиат)	0.52%	0.52%

[36] Карнаухов, Олег Влад...	http://dlib.rsl.ru/rsl0100000000/rsl01000317000/rsl01000317...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.49%
[37] Валиуллин а, Наиля Ра...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004083000/rsl01004083...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.33%	0.46%
[38] Каменский, Денис Вла...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002773000/rsl01002773...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.44%
[39] Морозова, Галина Але...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000192000/rsl01000192...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.37%
[40] Зоткина, Наталия Сте...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003012000/rsl01003012...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.34%
[41] МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО ...	http://cyberleninka.ru/article/n/mo-del-effektivnogo-rukovodi...	Интернет (Антиплагиат)	0.34%	0.34%
[42] TPU_VKR_2 5007.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf	Томский политехнический университет	0.18%	0.3%
[43] Анализ системы подго...	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a2ac78a4c53a...	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.24%
[44] Котова, Лариса Рэмов...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004046000/rsl01004046...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.08%	0.21%
[45] TPU_VKR_2 8687.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU183317.pdf	Томский политехнический университет	0.07%	0.19%
[46] TPU_VKR_2 5912.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU179243.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.12%
[47] TPU_VKR_2 6699.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU180731.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.12%
[48] TPU_VKR_1 6648.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU091408.pdf	Томский политехнический университет	0%	0.12%