## Комплексная методика отбора персонала под требования корпоративной культуры

2016

# **Содержание**

Введение

. Теоретические аспекты формирования системы отбора персонала под требования корпоративной культуры

.1 Понятие, сущность и методы отбора персонала

.2 Понятие, сущность корпоративной культуры и ее требования к персоналу организации

.3 Структура и характеристика отборочного интервью

. Эмпирическое исследование корпоративной культуры ООО «Консорт Финанс» и выявление соответствия персонала требованиям данной культуры

.1 Программа исследования корпоративной культуры и определения соответствия персонала её требованиям

.2 Анализ и интерпретация результатов проведенного исследования

. Проектирование мероприятий по совершенствованию деятельности компании в области отбора персонала

.1 Условия и предпосылки создания комплексной методики отбора персонала

.2 Разработка комплексной методики и проверка её эффективности

Заключение

Список использованных источников

# **Введение**

Одна из наиболее значимых задач компании - создание собственного облика определения ценностей, целей, нравственных принципов, стратегии поведения работников. Одним словом, создание своего «Я» на рынке среди конкурентов. Все вышеперечисленное можно назвать термином корпоративная культура. И одним из важнейших элементов ее образования и становления является отбор персонала.

Проблема решения кадровых задач в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы заслуживает особо важного внимания, так как происходит смена общественного статуса работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

В таких условиях руководитель предприятия (работодатель) обязан при принятии своих решений исходить из того, что потенциал человека наиболее широко раскрывается в благоприятствующих для сотрудника условиях труда, а его способности для выполнения работы, решения поставленных задач, в том числе проблемных, зависят от различных качественных показателей, детерминирующих его как личность и специалиста.

Система организации работы сотрудников обязана иметь в своей основе комплексный характер и строиться на концепции, в которой работники рассматриваются как невозобновляемый ресурс или человеческий капитал. Ключевым видом деятельности управленцев по персоналу является процесс приема на работу новых сотрудников.

Данная выпускная квалификационная работа посвящена актуальной для современной организации теме - организационная культура и отбор персонала под ее требования. Процесс становления корпоративной культуры в бизнесе на сегодняшний день очень актуален и его актуальность будет возрастать по мере продвижения российских компаний на мировом рынке.

Актуальность темы исследования состоит в том, что отбор и последующая оценка персонала имеют ключевое значение при управлении человеческими ресурсами, так как от данных этапов работы с персоналом во многом зависит будущая деятельность организаций, так как только при наличии компетентного персонала в компании смогут добиться наилучших результатов и поставленных целей. При этом важно понимать, что соответствие персонала правилам, нормам поведения, стратегиям взаимодействия той или иной компании является немаловажным аспектом. Таким образом, тема отбора персонала под требования корпоративной культуры в настоящее время является очень актуальной. В связи с этим, принято решение о создании комплексной методики отбора персонала под требования корпоративной культуры в рамках данной работы.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Степень изученности темы работы. Тема применения современных методов отбора и оценки сотрудников под требования корпоративной культуры на сегодняшний день недостаточно сформулирована ни в зарубежной, ни в отечественной литературе. В настоящий момент существует множество взглядов и концепций управления персоналом и создано большое количество методик по эффективному отбору и оценке кадров, но часто данные методики противоречат друг другу.

Наиболее знаменитые работы отечественных ученых в этой области представлены такими авторами как А.Я. Кибанов, В.А. Дятлов, М.И. Магура, В.В. Травин и др., среди зарубежных исследователей - А. Маслоу, Ф. Герцберг, У.Г. Оучи и др.

Постановка проблемы корпоративной культуры и её системное изучение в зарубежной науке началось в начале 80-х годов XX века. Огромный вклад в формирование теории организационной культуры среди зарубежных учёных внесли: М. Армстронг, Э. Браун, П. Вейлл, К. Голд, Б. Гунтер, П. Добсон, Д. Дреннан, Б. Карлофф, Р. Килманн, Э. Маер, А. Мак- Лин, Ж. Маршалл, Д. Мацумото, Г. Морган, У.Г. Оучи, М. Пакановский, Н. О'Доннел-Тружиллио, Т. Питерс, М. Сакстон, В. Сате, Л. Смирсич, X. Трайс, А. Уильямс, М. Уолтерс, А. Фурнхам, Р. Уотермен, Г. Хофстедс, Э. Шейн, К. Шольц, Ч. Хэнди.

Иностранными учёными накоплен колоссальный материал исследований. Однако, отличительные черты российской ментальности, глубоко укоренённые в обычаях и традициях, отечественной истории национальной культуры, накладывают рамки на непосредственное применение результатов различных теоретических и, в том числе, эмпирических исследований в практике.

В российском менеджменте вопрос организационной культуры начал раскрываться только в 1990-х годах. До 1990 года явление организационной культуры упоминается за редким исключением в некоторых работах, при этом достаточно обширно рассматривалась её проблематика, особенно вопросы совершенствования культуры производства, социально- психологического климата. Среди таких работ можно назвать труды М.В. Алиева, Н.П. Аникеева, А.П. Астафьева, В.В. Бойко, И.П. Беликовой, Л.Л. Васькина, А.Ф. Гольдштейна, Р.А. Золотникова, Э.А. Капитонова, А.Г. Ковалева, Л.Н. Когана, Ю.Е. Козловского, А.В. Колесников, Н.И. Лапина, В.Н. Панферова, С.С. Паповяна, Л.С. Савченко.

Цель исследования - на основе теоретических и эмпирических исследований разработать комплексную методику отбора персонала под требования корпоративной культуры компании.

Задачами работы являются:

1. Определение понятия и сущности отбора персонала и корпоративной культуры.

2. Эмпирическое исследование корпоративной культуры организации и выявление соответствия персонала организации требованиям, предъявляемым культурой данной компании.

3. Создание комплексной методики отбора персонала под требования корпоративной культуры, определение её эффективности с помощью эксперимента.

Объектом данного исследования выступают методы отбора персонала организации.

Предмет - комплекс методик отбора персонала под требования корпоративной культуры.

В данном исследовании были использованы теоретические и эмпирические методы, а также статистический анализ и эксперимент.

Используемые методики:

1. Методика определения корпоративной культуры Ч. Хэнди.

2. Методика OCAI (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument).

3. Метод экспертных оценок.

4. Метод анализа документов.

5. Метод текущей оценки персонала «360 градусов».

Источниковой базой данного исследования послужили труды, посвященные изучению корпоративной культуры, таких авторов как Т.В Гудкова, Н.А. Вагапова, К.С. Камерон и Р. Э. Куин, А.В. Колесников, П. Ленсиони, Т.В. Персикова, Т.О. Соломанидина, Ф. Тромпенаарс В области изучения процесса отбора персонала были рассмотрены работы таких авторов как С.В. Иванова, О.Е. Ковалева, Е.Э. Юферова, В.В. Стрыгина, а также изучены различные типы метапрограмм по книге М. Холла.

Структура работы. Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Введение состоит из обоснования выбора темы работы и её актуальности. В нем рассматривается степень изученности данной проблемы. Поставлена цель, описаны задачи, описаны объект и предмет исследования. Во введении дана характеристика источниковой базы исследования и представлена структура работы.

В первой главе описан процесс отбора персонала, определяется понятие и сущность корпоративной культуры, выявлены специфические требования к персоналу организации. Во второй главе определен тип корпоративной культуры компании ООО «Консорт Финанс», соответствие сотрудников данной организации преобладающему типу культуры, проведены анализ и интерпретация результатов исследования. В последней главе создана комплексная методика отбора персонала под требования корпоративной культуры, определены предпосылки к создания данной методики, проведен эксперимент, подтверждающий ее эффективность.

# **1. Теоретические аспекты формирования системы отбора персонала под требования корпоративной культуры**

# **1.1 Понятие, сущность и методы отбора персонала**

Отбор кадров - массовое привлечение на работу в организацию. Отбор кадров предусматривает системный подход к осуществлению нескольких шагов, реализуемых в рамках процесса отбора персонала. Этот процесс включает:

1. выявление потребности в кадрах;

2. формирование списка требований к сотруднику - точная картина того, кто необходим компании, с помощью анализа профессиональной деятельности (рабочего места, должности), подготовки описания этой деятельности, а также выявление сроков и условий набора;

3. определение основных каналов поступлений претендентов на должность;

4. определение подходящих методик оценки и отбора персонала.

Отбор - действия, направленные на то, чтобы привлечь кандидатов, которые обладают необходимыми для данной организации качествами, которые помогут достигать поставленные цели и выполнять задачи, поставленные руководством организации. Это комплекс организационных мероприятий, включающий в себя этапы отбора кадров, а также оценку и прием сотрудников на работу.

Условия отбора:

 Поиск и отбор не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для данной профессии;

 Важно учитывать не только уровень компетенций, но и то, как человек будет усваивать социальные и культурные стороны организации;

 Необходимость учитывать все требования трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам.

В России наибольшее распространение получили следующие источники отбора на должность:

 объявления на специализированных Интернет ресурсах;

 учреждения высшего профессионального образования;

 службы по трудоустройству;

 частные агентства занятости.

В результате анализа существующих подходов ученых к выделению отдельных этапов процесса отбора персонала не обнаружено значительных разногласий. Это позволило выделить следующие этапы:

 анализ и формирование требований к составу, структуре и качественных характеристик персонала;

 определение методов поиска кандидатов и их привлечения;

 комплексная оценка кандидата (анализ резюме и анкетных данных, подготовка и проведение отборочного собеседования, интервью, тестирование) и проверка информации о кандидате;

 выбор лучшего кандидата;

 предложение работы;

 утверждение в должности.

На первом этапе, когда возникает или осознается потребность в работниках определенной профессии и квалификации осуществляется работа по планированию потребности в персонале. Прием на работу начинается с детального определения потребностей организации и формирования основных требований к кандидату. Менеджер, который проводит отбор персонала, разрабатывает критерии оценки деловых и личностных качеств кандидатов в зависимости от должности или места работы.

К основным общим критериям относят квалификацию, опыт работы, возраст и состояние здоровья. Особенностью отбора управленческого персонала, связанной, по мнению современных ученых с необходимостью выделения таких критериев, которые позволяют осуществлять отбор в соответствии с техническими навыками и человеческими. Например, основные черты и способности, которые должны иметь руководители дочерних компаний: хорошие коммуникационные способности, управленческий талант, эмоциональная стабильность, способность адаптироваться к новой среде; функциональные руководители: зрелость, эмоциональная стабильность, техническая способность к выполнению служебных обязанностей; операционные менеджеры: зрелость, эмоциональная стабильность, знания локальных законов, знание людей страны-хозяина. персонал корпоративный работодатель

Далее менеджеру необходимо определить методы поиска кандидатов. В современной теории и практике управления персоналом выделяют активные и пассивные методы отбора персонала. Выбор тех или других методов обусловлен соотношением спроса на рабочую силу и предложения на рынке труда - активные методы применяют в случае превышения спроса на рабочую силу над ее предложением; пассивные - превышение предложения на рынке труда над спросом на рабочую силу.

Таким образом, решение о применении активных или пассивных методов принимается по результатам анализа конъюнктуры на рынке труда.

В зависимости от численности персонала проблема его отбора решается индивидуально. Существует два основных вида источника отбора персонала - внутренние и внешние. Каждое из указанных источников кадрового обеспечения имеет свои преимущества и недостатки. Их общей чертой является то, что оба лучше проявляют свои возможности только в условиях развитого рынка труда. Источники отбора персонала определяется их экономической целесообразностью.

К источникам внешнего отбора относятся: государственные центры занятости, региональные биржи труда; коммерческие, в том числе международные предприятия и организации по трудоустройству; система контрактов предприятия с учебными заведениями; публикация объявлений в прессе, интернете, по радио, телевидению; ярмарки вакансий, которые организуются предприятиями для выпускников учебных заведений всех уровней.

Среди внутренних источников отбора персонала целесообразно выделить такие, которые связаны с замещением вакансий, а именно: подготовка своих работников на предприятии; продвижение по службе своих работников; прямое обращение к своим работникам по рекомендациям на работу друзей, знакомых; регулярное информирование всего коллектива о вакансиях, которые возникают.

Наряду с рассмотренными основными направлениями комплектования предприятия кадрами существует лизинг, суть которого заключается в привлечении работников на временные работы на договорной основе с другими организациями.

Следующий этап процесса отбора персонала включает в себя анализ списка кандидатов с точки зрения их соответствия предъявляемым требованиям.

Значительное многообразие современных методик оценки и отбора кадров позволяет руководству осуществить формирование штата в соответствии разными стратегиями развития предприятия.

Компаративный анализ разработок специалистов теоретиков и практиков о методах отбора и оценки персонала позволил определить основные, наиболее часто используемые, и установить их преимущества и недостатки. Все методы можно сгруппировать в две группы - традиционные и креативные.

Среди традиционных, выделены следующие:

- анкетирование, целью применения которого является первичное знакомство, часто применяются на государственных предприятиях.

Достаточно часто комбинируется с собеседованием. Основными преимуществами этого метода является простота и невысокая стоимость, а недостатками - невозможность определить «человеческие» характеристики (умение слушать, вести беседу, четко понимать задачи и т.д.) и необходимость применения дополнительных методов;

- собеседование, которое имеет следующие разновидности:

квалификационная (оценка профессиональных качеств) и дисциплинарная (определение соответствии с особыми условиями работы). К преимуществам собеседования можно отнести прямой контакт с кандидатами, а к недостаткам - субъективность оценки;

- интервью - это направленная на оценку профессионально важных качеств претендента беседа. В отечественной практике менеджмента персонала применяется достаточно редко;

- тестирование на профпригодность, проверка способностей. К преимуществам тестирования относится возможность оценки современного состояния кандидата с учетом особенностей будущей должности; к недостаткам - значительные затраты, необходимость в консультации специалистов и ограниченность самих тестов.

Рост сложности современных организаций, значительный динамизм внешней среды повышают требования к персоналу предприятия. Это привело к значительному расширению границ применения креативных методов, основными из которых являются:

- имитационные методы (коучинг) - это один из инструментов развития и оценки творческого мышления, показывают, на сколько человек адаптируется в новых условиях и может смоделировать потенциально проблемную ситуацию. Основным преимуществом этого метода является возможность выявления потенциала человека и возможность ее мотивировать, а недостатком - довольно высокая стоимость;

- личностные тесты позволяют оценить уровень развития отдельных личных качеств человека, и способность проанализировать к какому типу темперамента он принадлежит. К преимуществам можно отнести способность прогнозирования потенциальных возможностей будущего работника предприятия, к недостаткам - значительная трудоемкость;

- метод «анализа ранних детских воспоминаний» А. Адлера, сущность которого в таком построении вопросов, кандидат оценивает не себя, а вообще окружающих людей. По мнению Г. Назаровой этот метод позволяет создать более адаптированные к отечественным предприятиям современные подходы к отбору управленческих кадров. Преимущество метода заключается в высокой вероятности определения индивидуальных свойств и нестандартности мышления кандидата.

Каждое предприятие применяет те или иные методы отбора персонала в зависимости от стратегии и приоритетов развития, важности данной должности, финансового положения и тому подобное.

Следующий этап - выбор лучшего кандидата, а последний - утверждения в должности.

Таким образом, процессный подход дает возможность проводить этапы отбора персонала одновременно или последовательно на разных стадиях работы с целью сокращения сроков и повышения качества отбора, учитывая отраслевую специфику предприятия.

Применение системного и процессного подходов к отбору персонала предприятия позволяет комплексно решить задачу формирования необходимого по качественным свойствам и структуре персонала исходя из специфики сферы деятельности предприятия и стратегии его развития. Дальнейшие исследования по указанной проблематике связаны с необходимостью разработки эффективной системы отбора персонала для предприятий различных отраслей национального хозяйства.

Основные задачи комплексного подхода:

 определение потребностей в персонале с учетом целей фирмы;

 получение точных сведений о том, какие требования к сотруднику предъявляет вакантная позиция;

 определение квалификационных требований, необходимых для успешного осуществления работы;

 выявление личностных и деловых качеств, необходимых для успешного выполнения работы, которые могут рассматриваться в качестве критериев при оценке кандидатов;

 поиск возможных источников кадрового пополнения и выбора адекватных методов привлечения необходимых кандидатов;

 определение методов, обеспечивающих наилучшую оценку пригодности кандидата для данной должности;

 обеспечение благоприятных условий для адаптации работников к работе в новой организации.

Рынок труда становится более разносторонним - кроме описанных категорий «высококвалифицированных специалистов» и «других» активно развивается категория «квалифицированных специалистов», чьи опыт и умения не столь уникальные как у «высококвалифицированных», но в то же время достаточно развиты.

Возросший спрос на квалифицированных специалистов является основой ситуации, при которой кандидат может рассматривать два-три равнозначных по интересам предложения и имеет еще пару «запасных вариантов» с условиями хуже. Такая ситуация создает для организации опасность не получить нужного кандидата ввиду того, что предложения других работодателей могут быть интереснее.

Список ошибок, которые сегодня допускают почти все организации при поиске работников:

1. недооцененность вакансии;

2. несбалансированность мотивационных схем;

3. отсутствие или незначительность соц. пакета.

Следует также заметить, что совокупный доход специалиста не всегда определяется только оплатой за работу. Зачастую, к окладу, прибавляют различного рода дополнительные выплаты, которые могут напрямую зависеть от успешности деятельности компании на рынке. Основной задачей на данном участке является попытка компании внедрить вместо схемы материальной мотивации схему экономии денежных средств на фонде заработной платы. Если разумное равновесие нарушается, то можно сколько угодно рассказывать кандидату, что менеджер по продажам должен зарабатывать собственной результативностью, или успех компании - это успех каждого ее работника. Претендент на должность своими глазами видит, что здесь он заработает меньше, чем реально предлагают в другом месте и пойдет туда.

Сегодня, высокие зарплаты составляют одну из актуальных проблем рынка труда.

Работодатели, которые пытаются решить ее путем увеличения заработной платы специалиста, обнаруживают, что предложение больших денег почти не помогает, потенциальный работник чувствителен к социальному пакету.

В это понятие включают определенный набор компенсаций и льгот социального характера, который не предусмотрен действующим законодательством, к этому постепенно приучают Россию западные компании (добровольное медицинское страхование, бесплатное питание, курсы повышения квалификации, оплата спортклуба и т.д.), так и довольно скромные гарантии Трудового Кодекса, обязательные для выполнения: отпуск, больничный и т.д. И если первое хоть и перестало уже быть прерогативой иностранных компаний, но все же воспринимается еще как некоторое избыточное благо, то соблюдение ТК становится сегодня одним из аспектов конструктивного взаимодействия, как с претендентами, так и с уже работающим персоналом.

Еще одна составная часть социально-мотивационной схемы - размеры легальной части дохода. При бурном развитии кредитных и страховых услуг величина «белой» зарплаты может стать одним из весомых факторов выборе в пользу той или иной организации.

Процесс отбора персонала - один из проблемных и, в то же время, один из обязательных процессов в жизни любой компании. Важная задача менеджера по персоналу или руководителя - оптимизировать эти процессы, сделать их максимально продуктивными и малозатратными без потери качества.

Рассмотрим взаимосвязь отбора персонала и текучести кадров. У данного явления обычно нет одной основной причины. Тут действует целый ряд факторов. Основные признаки, позволяющие судить о том, что причиной текучести является отбор, следующие:

1. отсеивание подавляющего количества сотрудников в течение первого месяца своей работы в компании. (Здесь имеется в виду как увольнение по инициативе организации, так и по инициативе самих новых сотрудников).

2. растущее в течение первого месяца работы нового работника недовольство со стороны непосредственного начальника.

Наиболее часто встречаемым является вариант, когда и личность работника, и культура компании вполне нормальные. Однако, в силу своих особенностей, стереотипов, установок и сложившихся традиций, сотрудник и фирма друг другу не соответствуют, и без значительных изменений с обеих (или одной) сторон, их взаимодействие эффективным не будет.

3. рост недовольства со стороны самого нового сотрудника в течение первых двух-трех недель рабочей деятельности.

Даже если это не приводит к категорическому отказу трудиться в течение первых двух недель работы, то сильно препятствует взаимодействию, снижает производительность работы нового сотрудника. Как правило, во всех таких ситуация можно говорить либо об отсутствии информации у кандидата на этапе отбора, или о его неполной информированности. Итак, если работники уходят уже в течение первых недель сотрудничества с фирмой, то это, в подавляющем большинстве случаев, - потери на этапе отбора.

Отток новых работников из организации, начиная со второго месяца работы и дальше, следует записывать на счет уже других факторов (в том числе, на счет указанных выше). Причины этого явления обычно следующие:

1. стихийный отбор. Суть данного отбора, заключается в фактически переборе кандидатов на одной должности. Таким образом, несколько работников могут находиться на одной должности в течение первых двух лет, и это рассматривается как вполне обычное явление;

2. отсутствие единого стандарта отбора персонала в компании. В таком случае отбор сотрудников ведется непосредственно под определенную вакансию, без оценки того, насколько они в целом подходят целям, задачам и культуре организации. Результат - персонал компании представлен достаточно различной по своим трудовым и психологическим характеристикам массой, которая противоречиво реагирует идентичные события, как внутренней жизнедеятельности фирмы, так и изменений внешней конъюнктуры;

3. отбор исключительно с учетом пожеланий руководителя без учета особенностей корпоративной культуры компании. Отбор исключительно с учетом культуры организации, без учета требований конкретного начальника;

4. безответственное отношение к найму новых работников может проявляться на всех уровнях. Пример - профанация отбора координатором подразделения (возможны различные проявления: от готовности взять почти любого претендента, до неадекватно завышенных запросов, или - главенствующая роль «непрофильных» требований - например, особенности внешности кандидата, приоритетных профессиональных качеств и т.д.);

5. неоптимизированный процесс принятия решений в отношении кандидата. Проявляется в неотработанности самой схемы принятия решения. Например, когда на одну и ту же вакансию разных претендентов смотрят разные менеджеры, причем иногда - один, а иногда - поэтапно трое. Сюда же можно отнести затянутость рассмотрения кандидатуры - принятие заключительного решения по претенденту в течение двух и более недель, что неприемлемо для большинства вакансий;

6. недоработанная система оценки профессионального уровня кандидатов. Завышенная или заниженная планка отбора (или - в целом по организации, либо - в отдельных подразделениях);

7. недостаточное информирование реально рассматриваемого кандидата по ключевым моментам деятельности организации, отличительных черт ее культуры и обычаев, а также - об особенностях деятельности, предполагаемой подразделениями и особенностями его профессиональных обязанностей, финансовых и других мотивационных схем и т.д.

Итак, можно выделить общие, вполне универсальные, пути коррекции вышеперечисленных проблем:

1. разработка единого стандарта отбора. Имеется в виду выявлении ключевых компетенций и характеристик отобранных кандидатов для деятельности в организации;

2. доведение стандарта отбора до руководителей. Воспитание в линейных руководителях ответственности за принятые ими решения о приеме в подразделение того или иного работника;

3. разработка и внедрение единого механизма принятия решений по соискателям. Должно быть четко определено и отработано на практике, во сколько этапов происходит отбор на ту или иную позицию (обычно более трех этапов - неоправданно), кто именно принимает решение относительно кандидатов на определенные вакансии, при каких условиях решение принимается единолично, а в каких - коллегиально;

4. прием на работу грамотного специалиста по отбору персонала. Его задача - создание системы оценки личностных качеств сотрудника (в соответствии с единым стандартом отбора и особенностями определенной должности), разработка схемы оценки профессиональных компетенций сотрудника (с выделением тех составных частей и сфер, которые может достаточно квалифицированно оценить сам HR-менеджер, и тех, для оценки которых нужно обязательное участие специалиста направления, начальника соответствующей отрасли);

5. добросовестное информирование принятых в компанию сотрудников. Предельно достоверная, четкая информация должна предоставляться претенденту, в котором реально заинтересована фирма, на всех этапах общения с ним - от специалиста по отбору персонала до человека, принимающему окончательное решение;

6. планирование потребностей в персонале заранее. Формирование кадрового резерва и внедрение правила взаимозаменяемости работников на участках трудовой деятельности, где это реально осуществимо.

Проблема отбора персонала возникает в компаниях, которые не в состоянии адаптировать свою кадровую политику в соответствии с тенденциями рынка труда.

Через активное развитие коммерческой сферы спрос на квалифицированных сотрудников превысил предложение и компании вынуждены соперничать между собой за сотрудников. Требования соискателей к работодателям за последние два года значительно изменились - сегодня кандидаты очень большое внимание уделяют соотношению мотивационных схем и социального пакета. Предложения компаний, не официально устраивающих своих работников, которые не оплачивают отпуск и больничный, рассматриваются в последнюю очередь.

Соответственно проведенному теоретическому анализу проблемы, можно сделать очевидный вывод о том, что результат некачественного отбора - это потерянная прибыль, нанесение вреда производственным целям, появление соответствующих конкурентных последствий, а также непозволительная роскошь просчетов, которые становятся бесполезно потраченными средствами для компании.

# **1.2 Понятие, сущность корпоративной культуры и ее требования к персоналу организации**

Явление корпоративной культуры является объектом анализа специалистов различных направлений знаний. Это объясняется не только междисциплинарной проблематикой ее формирования и использования, но и тем, что корпоративная культура является важной для обеспечения эффективной деятельности организаций в стратегической перспективе. Известно, что большинство современных исследователей считают корпоративную культуру неотъемлемой частью организационного развития, она позволяет обеспечить соответствующее основу для роста и укрепления предприятий в долгосрочной перспективе.

Корпоративная культура - это набор моральных норм, моделей поведения, разделяемые всеми членами организации, полученные в ходе воздействия внутренней и внешней среды.

За последние годы тема корпоративной культуры стала довольно популярной в работах зарубежных исследователей, поскольку существует четкая взаимосвязь между развитием организационной культуры и экономической успешностью предприятия, усиливает конкурентоспособность и лидерские позиции компании. Большинство ученых, анализируя корпоративную культуру предприятий, сосредотачивают свое внимание на исследовании ценностей и убеждений всех работников фирмы. Однако эта тема недостаточно освещена отечественными авторами, а слепое внедрение зарубежного опыта в реалии российского бизнеса является неприемлемым.

Есть ряд подходов к определению типологии корпоративной культуры, и каждый из этих подходов применяет разные критерии для исследований, которые позволяют вычленить основные направления жизнедеятельности разнообразных компаний.

В зависимости от аспектов, которые интересуют исследователей, выделяют такие виды корпоративной культуры:

 стиль управления (авторитарные и демократические);

 тип управления (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная «общая»);

 возраст (новая или старая);

 сила влияния (сильная или слабая);

 направление влияния (функциональная или дисфункциональная);

 степень инновационности (инновационная или традиционная). Отнести культуру к определенному виду можно по разным признакам, они определяются или исследователем, или группой экспертов, которые компетентны в данных вопросах. Оценка любой организации может проводиться отдельно по каждому из параметров или же по всей совокупности параметров. Анализируя все виды и параметры, можно составить портер корпоративной культуры, который можно сравнить с портретами других компаний или портретами идеальной модели корпоративной культуры конкретной организации. Рассмотрение типологий корпоративной культуры позволит воспроизвести многогранность ее феномена, найти подходы к пониманию содержательного и типологического контекстов.

Так, В. Нойман определил американский тип корпоративной культуры на основе верований и ценностных ориентаций. Все верования и ценности были объединены им в шесть больших групп, отличавшихся особенной ролью в направленности личности. При этом В. Нойман исходил из того, что существует целая группа ценностных установок, определяет все сферы жизнедеятельности человека, в том числе и сферу производственных отношений. К первой группе относятся верования, которые подтверждают возможность влияния человека на будущее или то, что человек имеет власть над судьбой, вера в самодетерминацию; нравственные обязательства, взятые на себя ответственность; применение актуального и реалистического анализа целей деятельности; отношение ко времени как к ключевому аспекту. Вторая группа имеет следующее основание: организация выступает эффективным инструментом для реализации целей и задач индивидов. Это такие характеристики, как продуктивность деятельности фирмы, ответственность персонала перед компанией; обоюдное право разорвать трудовые отношения; уважительное отношение к структуре управления; избегание конфликтов интересов.

Третья группа характеристик корпоративной культуры базируется на способе отбора персонала на вакантные должности по личным заслугам. Этот принцип реализуется по следующим параметрам: выбор лучшего претендента на должность; увольнение работника из-за низкой эффективности труда; значительное количество возможностей для вертикального движения; свобода горизонтального движения.

Четвертая группа основана на вере в принятии решений на основе непредвзятого анализа и включает следующие факторы: помощь в осмысленном принятии решений; запас информации; свобода высказывания точки зрения.

Пятая группа объединена принципу распределения ответственности за принятие решений: вера в потенциал сотрудников; желание социального прогресса; положительная установка на труд.

Группа под номером шесть привязана к верованиям, которые подтверждают необходимость и возможность непрерывного поиска совершенствования.

По мнению Ч. Хэнди есть ряд видов сил, функционирующих в организациях, а именно:

 положение;

 распоряжения ресурсами;

 обладание знаниями;

 личность.

Проводя кадровую политику, чрезвычайно важно уделить особое внимание не только профпригодности кандидата, но и соответствию личностных характеристик и требованиям типа организационной культуры фирмы, для которой подбирается сотрудник. Параллельно с изменением типа культуры внутри компании меняются и требования к сотруднику.

1. Культура Власти (Культура «Зевса»)

Характеризуется приоритетом личной власти руководителя. Взаимоотношения с главным руководителем весят существенно больше формального положения. Вследствие доверительных отношений и использовании эмпатии персонала как средства передачи информации и взаимодействия, управленческие процессы обходятся значительно дешевле за счет сбережения средств на функции контроля. Источники власти в данной культуре - ресурсы, сосредоточенные в руках руководителя. В таких организациях признаются личные достоинства, предоставляется необходимая свобода и награждают за приложенные усилия.

Описанный тип культуры полезен в случаях необходимости скорого приятия решений, нежели проработанности деталей. Для наиболее эффективного взаимодействия в данной культуре следует интересоваться политикой организации и ориентироваться на тех, в чьих руках сосредоточена власть.

2. Культура роли (Культура «Апполона»)

Культура Аполлона, как и в понимании Макса Вебера, соответствует бюрократии. Роль здесь принимается в качестве жестко закрепленной функции, которая помогает организации взаимодействовать как один организм.

Культура роли основывается на том, что в человеке преобладает рациональная сущность, которая обеспечивает продуктивность деятельности в опоре на анализ и логику. Организованная на таких основах компания сродни изящной архитектуре храма Аполлона, чья верхушка опирается на надежно расставленные колонны, которые изображают функциональные подразделения фирмы.

Успешность деятельности таких компаний в основном наблюдается в условиях стабильности, когда рынок довольно предсказуем и находится под контролем, соответственно они мало адаптированы к условиям агрессивной и часто меняющейся среды. В таких организациях существуют четкие и определенные требования к своим сотрудникам, поэтому отбор - довольно представляет собой стандартный процесс определения соответствия качеств кандидата и должностной позиции.

3. Культура задачи (Культура «Афины»)

Богиня войны и мудрости - Афина, если верить мифологии, появилась из головы Зевса. Судя по всему, автор данной классификации, приписывал эти качества, позволяющие выжить организации, более того, сулящие успех в неординарных ситуациях тем компаниям, которые в экстремальных условиях сосредоточены на поиск выхода из них.

Структура таких организаций представлена в виде отдельных взаимодействующих элементов, которые, однако, обладают автономией, отвечают за свою зону полномочий, которые вытекают из общей стратегии предприятия. Власть здесь разделена по подразделениям командам, нежели в культуре роли, где она находится наверху, или в центре, как в культуре власти.

Все ресурсы, которыми обладают различные подразделения, сосредоточены на решении определенных ключевых проблем.

Только опыт решения ключевых задач признается в компаниях, где преобладает культура Афины. Остальные же критерии, такие как возраст, срок выслуги в организации, нахождение под крылом руководства не имеют особого веса. Креативность, неординарной мышление, новизна взгляда и интуиция являются основами для внесения вклада в работу своей группы.

Высокая продуктивность в организациях подобного типа достигается путем предоставления всех необходимых условий для работы и имеющихся ресурсов командам, состоящим из высококлассных профессионалов.

4. Культура личности (Культура «Диониса»)

Организация типа «Дионис» «самодостаточна». В противовес культуре Аполлона, рассудительного и рационального, автор называет данный тип культуры в честь Бога Диониса, который в античной литературе олицетворяет творческое начало. Человеческий ресурс таких предприятий пополняется за счет креативных и творческих сотрудников.

Компании такого типа - отличная платформа для достижения персональных целей сотрудника. Они позволяет профессионалам сохранять собственную индивидуальность и независимость, но при этом ощущают связь с единым целым организации. Фирму с таким типом культуры следует называть коалицией профессионалов, так как она дает им возможность реализации потенциала, подвижность и помощь в реализации целей.

Для менеджеров компании такого формата весьма сложны в управлении, особенно для тех менеджеров, которые являются приверженцами строго контроля, формализации и четкого администрирования. Наладить коммуникации, обеспечивающие взаимодействие между сотрудниками, которые будут помогать в стремлении к достижению цели, довольно трудоемкий процесс. В подобных условиях менеджер лишен такой функции как применение санкций - как поощряющих так и наказывающих, данная возможность просто находится вне его компетенций.

Описанная классификация культур наблюдается во всем процессе развития одной и той же компании, каждая из них в своем развитии проходит четыре основных стадии: появление, становление, развитие и спад.

Ян Хармс представил модели культур компаний в виде Х-окна и дал подобные характеристики моделям данных компаний. Автор данной модели использовал образы из греческой мифологии и описал механизм функционирования трудовых коллективов и ценностных ориентаций организации. Например, корпоративную культуру с направленностью на власть («культура Зевса») он представил в виде паутины, поскольку в этом типе присутствует только один центр власти, из которого выходят все команды и постановления. Характерные черты организационной культуры власти: изменчивость ролевых процедур; отсутствие четких правил разрешения споров и конфликтных ситуаций, в каждом конкретном случае арбитром выступает руководитель; вознаграждение зависит от восприятия руководством значимости того или иного направления деятельности или конкретного сотрудника.

Сущность типологии Т. Парсонса (модель AGIL - аббревиатура английских слов: *adaptation* (адаптация), *goal-seeking* (достижение целей), *integration* (интеграция), *latentiacy* (латентность) заключается в том, что для выживания и успешной работы любая организация должна уметь адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды, пытаться достигать поставленных целей, быть признанной людьми и другими организациями. Модель под названием AGIL основана на том, базовыми и наиболее весомыми средствами выполнения функций организационной культуры являются ценности. В случае, когда ценности, которые разделяются всеми членами организации, помогают ей достичь поставленной цели, принести свою пользу в обществе, такая культура будет оказывать воздействие на организацию, направляя ее на достижение успеха.

Таким образом, по степени однородности культуры условно можно выделить три основных типа организаций: организации с псевдовысокой степенью однородности культуры. Доминирующая культура в такой организации не просто выражает господствующие ценности, но практически подавляет любые субкультуры; организации с истинно высокой степенью однородности культуры. Доминирующая культура выражает собой лишь совокупность субкультур различных подразделений предприятия. Единство и однородность организационной культуры построена здесь на реальных ценностях и убеждениях каждого из сотрудников; организации с низкой степенью однородности культуры - определенный модифицированный вариант предыдущего типа, поскольку организация не может иметь совершенно неоднородную культуру.

Доминирующая культура в таких организациях очень пластична. Она подвергается воздействиям субкультур, выражает их совокупность и может меняться под их влиянием.

Ф. Клакхон и Ф. Штротбек, а позже Дж. Дистефано, Г. Лейн, А. Адлер исследовали культурные направленности руководителей и подчиненных организаций различных стран и их влияние в менеджменте. Ученые использовали такие параметры: личностные черты людей, их мировоззрение, отношение к другим людям, ориентацию в пространстве и времени, преобладающий вид деятельности.

Предполагалось, что каждый вид направленности отображается на уровне поведения и отношений.

По мнению ученых Р. Блейка и Д. Муттон, в культурах организации возможны два вектора ценностных направленностей: ориентация на результат деятельности (продукцию, услугу), продуктивность, экономический эффект; направленность на личность, удовлетворение ее потребностей, воплощение ее возможностей и способностей. Согласно ориентации возможно выявление четырех типов культур: наиболее жизнеспособная сочетает сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую продуктивность; наиболее неадаптированная сочетает слабую направленность на личность со слабой ориентацией на экономическую продуктивность; промежуточная сочетает сильную направленность на личность и слабую на экономическую продуктивность; промежуточная сочетает сильную ориентацию на экономическую продуктивность и слабую направленность на личность.

В классическом менеджменте типология Д. Зонненфельда является общепринятой. Мы ее рассматриваем составления полной типологической характеристики корпоративной культуры с целью отойти от неопределенности организаций, характеризующие тип организационной культуры как «смешанная» или «Та, которая формируется». Д. Зонненфельд различал четыре типа культур - *baseball team, club, academy, fortress*. Каждая из них имеет разный резерв для поддержки успеха компании и различным образом влияет на профессиональное развитие личности. «Бейсбольная команда» появляется в случаях, когда принимаются рискованные решения, где осуществляется срочная и непосредственная связь с внешней средой.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и командной работой. «Академическая культура» предусматривает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании. «Оборонная культура» может появиться в случае необходимости выживания.

Ф. Тромпенаарс регламентирует корпоративную культуру компании не только по технологиям и сферам, но и по национальным культурным обычаям и привычкам руководителей и подчиненных компании. Во время выделения характера или типа корпоративной культуры, как считает Ф. Тромпенаарс, особенно важны три аспекта жизнедеятельности организации: взаимоотношения в целом между работниками и организацией; иерархическая структура власти, которая определяет руководителей и подчиненных; общие представления каждого сотрудника о судьбе организации, ее назначение и цели, а также о своем месте в ней.

Ученый предложил следующую типологию: «семья» - характеристика культуры, одновременно очень личная (с тесными межличностными связями) и иерархическая; «Эйфелева башня» - в данном типе изначально заложено бюрократическое разделение труда, контроль за которым осуществляет верхушка иерархии; «Управляемая ракета» - это культура эгалитарна, безлика и ориентирована на задачи, стоящей перед командой или группой; «Инкубатор» - фундаментом данного типа является идея о том, что организация вторична по отношению к персональным достижениям индивида и ей стоит играть роль инкубатора, что обеспечивает все неотъемлемые условия для самореализации и самосовершенствования индивида.

Конечно, описанные типы корпоративной культуры почти не существуют в чистом виде, в реальной жизни они смешаны с доминирующим влиянием одной из них.

По мнению С.Г. Абрамовой, И.А. Костенчук, критерии разделения культур на положительные и отрицательные состоят из разнообразных элементов. Ученые разделяют по уровню взаимоадекватности преобладающей иерархии ценностей и способов их осуществления и выделяют «стабильные» (высокий уровень) и «нестабильные» (низкий уровень) культуры.

По уровню соответствия пирамиды личных ценностей отдельного работника и иерархической системы ценностей внутри команд выделяются «интегративная» (высокий уровень) и «дезинтегративная» (низкий уровень) культуры. Интегративная культура определяется единством общественной мысли и сплоченностью внутри группы. Дезинтегративная - отсутствием единого общественного мнения, конфликтностью и тому подобное. По содержанию преобладающих ценностей выделяются «личностно-ориентированные» и «функционально ориентированные» культуры. Первый тип закрепляет за собой ценности самореализации и саморазвития личности в процессе и посредством ее профессиональной деятельности.

Для второй главная ценность состоит в воплощении функционально-заданных поэтапных процессов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определенных моделей поведения.

Следовательно, отличительные черты положительной культуры: личностно-направленная, интегративная, стабильная или нестабильная. Признаки негативной культуры: функционально ориентирована, дезинтегративна, стабильная или нестабильная (если компания находится на стадии развития).

Элементы - это действительные признаки, символы или, другими словами, особенные характеристики, которые выявляют основы преобладающей в организации корпоративной культуры34.

Путем анализа и наблюдения появляется возможность определить ценностные критерии, лежащие в основе организационной культуры. Это позволяет выявить повторяющиеся решения сотрудников.

Элементы корпоративной культуры (рис.1.1.):



Рисунок 1.1. Элементы корпоративной культуры

Внешние элементы:

 манеры персонала в организации;

 облик сотрудников;

 дизайн офиса, здания;

 профессиональная речь.

Структурирование времени и пространства:

 теоретическое и фактическое время работы;

 приоритеты организации при размещении структурных подразделений;

 распределение пространства. Правила и нормы:

 формальные и неформальные и осведомленность о них сотрудников;

 степень обязательности исполнения путем навязывания их сверху;

 степень совместной выработки.

Также необходимо принять во внимание элементы, описанные ниже.

Миссия организации - это фундамент корпоративной культуры; это четкая формулировка функции компании, которую она намерена реализовать в обществе. Она оправдывает существование организации. Чем более она уникальна, тем меньше конкурентов на ее пути. Миссия оказывает помощь в понимании настоящего организации - того, чем она располагает.

Стратегия фирмы - это описание стратегических целей компании, то к чему она стремится в будущем36.

Философия или система основных ценностей компании - это подробная трактовка моральных, этических и деловых правил, норм. Это кодекс (свод правил), который применяет персонал компании в своей деятельности, который определяет главные векторы функционирования компании, стиль руководства, основные способы мотивации, алгоритм разрешения конфликтов.

Система санкций позволяет определить единые показатели оценки продуктивности работы сотрудников в организациях.

Формирование отношения сотрудников к фирме и окружающей среде происходит посредством легенд, мифов, героев и антигероев.

Действуя на подсознательном уровне, ритуалы, традиции, обычаи применяются в качестве формирования психологического состояния сотрудников компании и организации в целом. Сюда же можно отнести запретные темы.

Ценности, установки и внутренние критерии эффективности формируют у человека модель поведения в опоре на комплекс устойчивых характеристик своей личности, которые являются оценочной составляющей поведения.

Корпоративная культура является чрезвычайно важным фактором в процессе преодоления кризисных явлений на предприятии поддержка командного духа, единства коллектива и преданности общему делу играют одну из ключевых ролей в трудные периоды работы.

Также, по нашему мнению, необходимо учитывать ряд важных функций, которые выполняет корпоративная культура.

1. Функция создания ценностей компании. Она ориентирована на создание и поддержание у работников предприятия чувства причастности к общему делу. Самое главное - ценности, на базе которых формируются нормы и образцы поведения на предприятии. Именно ценности, которые декларируют основатели и авторитетные работники предприятия и разделяют другие его работники, часто становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формирование единства взглядов и действий, а, следовательно, обеспечение достижения целей предприятия.

2. Создание положительного имиджа фирмы является одной из главных функций корпоративной культуры. Имидж предприятия подобен медали, одна сторона которой отображает внутренний облик организации, укоренившийся в сознании работников предприятия, а вторая - ее внешний вид, который предназначен для партнеров, конкурентов, финансово- кредитных организаций, налоговой службы и др.

3. Формирование общего культурного пространства. Корпоративная культура определяет конкретную систему координат, которая объясняет, почему компания действует именно тем, а не другим образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить вопрос синхронизации индивидуальных целей с общей целью фирмы, создавая единую культурную среду, включающую нормы, принципы и поведенческие модели, разделяемые всем персоналом. Именно возникновение единого культурного пространства позволяет, при отсутствии четких распоряжений, прямых инструкций или некоторой неопределенности, выполнение работниками своих обязанностей, определяет способ функционирования и взаимодействия людей и, в значительной степени, оказывает влияние на процесс осуществления работы.

По мнению вышеназванных исследователей, характер корпоративной культуры определяется через систему отношений: 1) отношение работников к персональной профессионально-трудовой деятельности; 2) отношение сотрудников к предприятию; 3) деловые и межличностные отношения коллег.

По параметрам классификации культур организаций избраны две характеристики на рынке: уровень риска, связанного с функционирование организаций и скорость получения предприятием и его персоналом обратной связи о том, оказались ли эффективными принятые решения и выбранные стратегии.

Ученые выделяют следующие типы корпоративной культуры: культура высокого риска и быстрой обратной связи (другое название - культура «крутых ребят» или культура «мачо»). Это мир индивидуалистов, которые рискуют на постоянной основе и быстро получают обратную связь; культура низкой степени риска и быстрой обратной связи (культура «хорошей работы»). В данном случае важна команда, а не отдельный человек; культура высокого риска и медленного обратной связи (культура «крутых ставок»). Это культура организаций, работающих в условиях, когда принимаются решения по очень большим ставками; культура низкого риска и медленной обратной связи (культура «процесса») - маленький риск, небыстрая обратная связь, внимание персонала и руководства сосредотачивается на техническом улучшении расчета степени риска и мелочах.

По мнению К. Камерона и Р. Куинна большинство ученых и обозревателей, занимающихся организационными проблемами, ныне осознает, что культура оказывает мощное влияние на производственные показатели деятельности и долгосрочную эффективность предприятий40. К. Камерон и Р. Куинн предложили инструмент оценки культуры (OCAI). В соответствии с разработанной методикой, чтобы определить, каких ценностей и убеждений стоит соблюдать в организации, необходимо: провести анализ имеющегося типа культуры с помощью OCAI; оценить тип культуры, будет поддерживать стратегию, а также с помощью OCAI; разработать и реализовать план мероприятий по изменению корпоративных ценностей.

На фундаменте рамочной конструкции К. Камерон и Р. Куинн описали четыре типа организационных культур. Иерархическая - очень структурированное и формализованное место работы. Лидеры в таких организациях с основном рационализаторы и координаторы. Успех определяется сроками выполнения, четким следованиям графику. Рыночная - цель организации - выполнение задачи. Среди сотрудников присутствует дух соперничества и конкуренции. Репутация, успех, ориентация на результат являются общей задачей всей организации. Клановая - для такой организации характерен термин «семья». Отношения строятся на основе доверия и традиций. Успех обусловливается хорошими взаимоотношениями с клиентами и заботе о людях. Большое внимание уделяется развитию личности, а также сплоченности команды и моральному климату. Адхократическая - люди в такой организации очень часто творческие, новаторы, готовые идти на риск. Успех определяется в новизне предоставленного товара или услуги.

Еще немецкий социолог Макс Вебер предложил семь характеристик, которые со временем признаны образцовыми чертами бюрократии: правило, специализация, оценочная система отбора, иерархия, индивидуальная собственность, безликость, учет. Соответствие этим атрибутам гарантировало высокую продуктивность. Корпоративная культура характеризуется как структурированное и формализованное рабочее место. В основном иерархическая (бюрократическая) культура свойственна крупным организациям и государственным органам, о чем свидетельствует огромное множество стандартизированных процедур, количество иерархических уровней и внимание на подкреплении правилами всех аспектов деятельности.

Отметим, что корпоративная культура применяет определенную систему рычагов, которые можно разделить на четыре группы: организационные, экономические, социально-психологические и коммуникационные43. Каждый из них влияет в той или иной степени на эффективное использование корпоративной культуры.

Одним из наиболее важных аспектов эффективности корпоративной культуры является персонал организации.

Правильная формулировка задач при отборе персонала коммерческой организации является фактором, который предопределяет выбор методов оценки. Данный вопрос стратегии и выстраивания организации может определить организационную структуру на несколько лет в вперед.

Требования к претенденту на вакантную позицию должны быть четко сформулированы и структурированы, сведены в единую систему критериев и требований (профессиональных и личностных) к потенциальному работнику, принимающих во внимание при этом корпоративные установки предприятия относительно сотрудников, политики в области управления персоналом, специфики рабочего места.

Профиль - обрисовка компетенций, опыта и анкетных параметров кандидата, которые необходимы для осуществления профессиональной деятельности в организации, открывшей данную позицию. Компетенции подразумевают под собой как индивидуально-личностные параметры (коммуникабельность, ответственность, творческое мышление и т.п.), так и навыки (например, умение проводить SWOT-анализ и вести кадровое администрирование).

При создании профиля принимаются во внимание два ключевых аспекта:

1. отличительные признаки корпоративной культуры (команды);

2. особенности осуществляемой деятельности и среды, в которой она совершается.

Та часть профиля, которая включает ожидания от нового работника в соответствии с организационной культурой компании, а также соответствие мировоззрения специалиста ценностям фирмы, является наиболее важной при создании этого профиля47. Исходя из этого, профиль может включать в себя такие аспекты как:

 способ взаимодействия в коллективе, стратегия поведения в конфликте, общее отношение к труду в рабочей группе;

 какой стиль руководства наиболее продуктивен для сотрудника и какой формат вертикального взаимодействия для него приемлем;

 какие ценности играют ведущую роль;

 способ и вектор развития дальнейшего кандидата;

 предпочтительный формат рабочих отношений, при которых кандидат наиболее эффективно действует.

Создание профиля и отбор персонала в соответствии с ним помогут снизить риск возникновения ситуации несоответствия людей компании. Профиль может быть базирован на культуре и ценности фирмы, мировоззрении руководителя, принятых обычаях, с одной стороны, и на требованиях к профессиональной деятельности с другой.

Прежде чем разрабатывать профиль, необходимо определить команду, которая будет это делать. В процессе создания профиля обязательно должны участвовать непосредственный руководитель того специалиста, которого нужно найти, и HR-менеджер. Каждый из них внесет свою лепту - руководитель ориентируется в текущих задачах фирмы, менеджер по персоналу оценивает реальные возможности и предложения рынка труда. Когда же речь идет о тех сторонах профиля, которые важны для системы ценностей фирмы и её стратегических целей, желательно, чтобы в их формировании принимал участие весь топ-менеджмент.

При этом необходимо обсудить о термины и сойтись в едином понимании задач. Иначе участники процесса не будут понимать друг друга. Одним из методов обеспечения такого процесса выступает тренинг для всех его членов команды, что помогает добиться общего понимания не только целей и задач, но и способов оценки претендентов.

Оптимально, когда в организации хорошо разработан тот аспект профиля, который содержит в себе корпоративные принципы и правила. Большая часть или даже все руководители должны быть задействованы в составлении этой части профиля. В эту часть можно включить:

 приоритетные стратегии поведения (например, всегда приоритетно стремление к разрешению конфликта, нежели к его избеганию);

 предпочитаемый стиль руководства;

 направленность кандидата (например, тот факт, что оптимальный претендент должен быть заинтересован в командной работе или, наоборот, предпочитать работу в рамках самостоятельных проектов),

 морально-нравственные качества (честность и лояльность).

Существуют правила составления профиля должности при отбое персонала под требования корпоративной культуры:

1. Предельно конкретная формулировка каждой компетенции.

2. Четкая расстановка приоритетов. Она зависит от множества факторов корпоративной культуры, таких как специфика будущей работы, личность руководителя и многих других пунктов.

3. Любая компетенция должна быть измеряема. Это техники и методики оценки сотрудников и их отдельных характеристик.

Грамотно составленный профиль - это один из основных шагов к качественному отбору персонала, но также необходимо подобрать инструменты и техники оценки людей и определить четкие параметры и измерители компетенций. Формирование соответствующего оценочного и отборочного инструментария является важным этапом, формирующим принципы фирмы в сфере отбора «своих» людей.

# **1.3 Структура и характеристика отборочного интервью**

Как нам уже стало известно, корпоративная культура организации предъявляет специфические требования к своему персоналу. Эти качества сложно выявить стандартными методами отбора персонала. Необходим новый подход к решению данного вопроса.

Одним из наиболее эффективных методов отбора в данном случае является собеседование или отборочное интервью.

Главная задача отборочного интервью - получение ответа на вопрос, заинтересован ли соискатель в данной должности и соответствует ли он ей. При этом обычно появляется необходимость сравнений нескольких кандидатов.

Выделяют три основных вида данного метода отбора:

1. биографическое - вопросы строятся вокруг факторов из жизни кандидата, его прошлого опыта;

2. ситуационное - кандидату предлагается решить одну или несколько практических ситуаций;

3. критериальное - ответы кандидата оцениваются с точки зрения заранее разработанных критериев.

Проведение собеседования включает в себя несколько этапов:

1. представление;

2. объяснение цели и формата интервью;

3. презентация компании и самой вакансии;

4. основная часть;

5. обратная связь от кандидата;

6. выход из контакта.

В частности, отборочные интервью направлены на то, чтобы дать ответы на следующие вопросы:

• смогут ли эти конкретные люди выполнять данную работу - компетентны ли они?

• захотят ли они выполнять эту работу - достаточно ли они мотивированы?

• насколько эти люди подойдут организации?

• обладают ли кандидаты теми личностными характеристиками, которые необходимы компании-работодателю?

Узнать ответы на поставленные выше вопросы и «раскусить» кандидата в ходе беседы возможно с помощью применения методов лингвистического анализа речи и анализа метапрограмм. Слушать речь кандидата, акцентируя внимание не на содержании, а на структуре построения фраз - один из надежнейших способов оценить тип мышления кандидата и его восприятие действительности.

Метапрограммы - это такие индикаторы в «мыслительном аппарате» человека, которые функционируют на уровне, выходящем за рамки нашего содержательного мышления, позволяющие выявить внутренние установки, ценности, особенности и модели поведения.

Методика метапрограммного собеседования заключается в специфической формулировке вопросов, позволяющих получить ответы в обозначенных пределах, а также на анализе формулирования фраз и предложений, оценочной составляющей слов и выражений. Так как человек не может задумываться над формой построения речи, мы имеем возможность получить высоко достоверные ответы, дающие представление об индивидуально-личностных особенностях человека, то есть именно о той группе характеристик, которая сложнее всего поддается изменениям во взрослом возрасте.

Каждый человек своеобразен и характеризуется набором индивидуально-личностных качеств, знаний, умений и навыков, а также компетенций, нравственных ценностей и моделей поведения. То, как он воспринимает действительность, - ключевой момент в ходе процесса мотивации и принятия решений. Именно эти решения, в свою очередь, могут оказывать существенное влияние на успешность деятельности потенциального сотрудника в организации, в той атмосфере, в которой ему предстоит трудиться. Достоверная интерпретация речи кандидата позволяет понять его взгляды на различные сферы деятельности, увидеть его приоритеты и мотиваторы, выявляет истинное отношение индивида к тому, о чем он рассказывает.

Можно выделить несколько ключевых метапрограмм (табл. Значение ключевых метапрограмм):

Оценка соискателя по лингвистическому анализу речи предполагает комплексную обработку ответов по разным метапрограммам.

Значение ключевых метапрограмм

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Метапрограмма | Что показывает данная метапрограмма |
| 1 | Тип референции | Что имеет наибольший вес при принятии кандидатом решения: его собственное мнение или взгляды окружающих его людей. |
| 2 | Стремление-избегание | Что из предыдущего опыта кандидата вызывает негатив с его стороны. Насколько он ориентирован на поиск ошибок или негатива. |
| 3 | Ассоциированное/диссоциированное; чувства/мышление | Каким путем идет обработка информации: сохраняя дистанцию от эмоционального воздействия материала или переживая эмоциональное воздействие полученных данных. |
| 4 | Одиночка-менеджер- командный игрок | Как кандидат позиционирует себя в рабочих отношениях: предпочитает работать один, в команде или готов управлять коллективом |
| 5 | Сенсоры - интуитивисты | Каким путем идет человек идет сбор информации: посредством использования органов чувств или интуитивным путем. |
| 6 | Сходство- различие | Ориентируется ли кандидат в своих поступках на свой предыдущий опыт или стремится к изменениям и изобретает новые способы решения задач |
| 7 | Содержание- окружение | Какова установка кандидата: на общение с людьми или ему проще взаимодействовать с миром цифр и технологических процессов. |
| 8 | Активность-рефлективность | К чему больше склонен кандидат: к активным действиям или обдумыванию, пассивен или проактивен. |

Следующим продуктивным видом отборочного собеседования является CASE-интервью.

CASE-интервью - это метод в поиске и отборе профессионалов, применение которого позволяет получить достаточно достоверный прогноз о том, насколько претендент соответствует ключевым требованиям и как быстро сможет влиться в новый трудовой коллектив. Методика кейс- интервью основана на построении определенных повседневных или деловых ситуаций. Кандидату предлагают рассмотреть ситуацию, далее описать или продемонстрировать свои действия (как бы действовал в условиях, указанных в задаче).

Одно из важных условий - реальность события. Достоинством кейсов является реализм и низкая вероятность получения социально-желательных решений ситуации и высокая вероятность получения обширной информации о квалификации специалиста, его опыте, стратегии поведения в тех или иных условиях.

К слабым сторонам данного метода можно отнести то, что подготовка и проведение предполагают наличие временных затрат, материалы должны быть актуальными (поскольку проблемы, рассмотренные в кейсе должны быть применимы к сегодняшним условиям), рекрутер должен иметь практические навыки для проведения компетентного анализа результатов.

Любой кейс ставит четкую цель. Если задача интервьюера состоит в необходимости выявлении определенных знаний и профессиональных компетенций, то у представленной ситуации должен быть верный ответ56. Если же цель - наблюдение за действиями в описанных обстоятельствах, определение быстроты реагирования и т.п., то правильного быть не должно. В зависимости от цели, которую ставит перед собой интервьюер, все кейсы разделены на несколько групп:

 выявляющие конкретные профессиональные компетенции;

 выявляющие мировоззрение и ценностные ориентиры;

 определяющие стратегии поведения и личностные качества.

В момент решения «кейса» индивид демонстрирует предпочтительную для себя модель поведения в трудных условиях. Тут возможно определить уровень конфликтности и агрессивности будущего сотрудника, или его склонность к избеганию ответственности.

Оценивание итогов осуществляется в четком соответствии с ранее утвержденным профилем должности по вакансии и необходимым показателям. Как было замечено выше, при решении кейса правильность или неправильность ответов подлежат оцениванию. Необходимо представлять, насколько те или иные профессиональные компетенции, знания, навыки и личностные качества могут быть применительны к данной вакансии и организации, в зависимости от существующей корпоративной культуры и стандартов деятельности фирмы.

Критерии, необходимые для оценки могут быть разными, например:

 конструктивность и способность ориентироваться на текущую направленность рынка;

 неординарность предлагаемых решений;

 вариативность предлагаемых мер по решению кейса;

 степень преобладания требуемых компетенций.

Применяя описанный метод в своей работе, необходимо учитывать тот факт, что он, как и любой другой метод, не гарантирует безошибочность выбора кандидата. При грамотном формировании комплекса кейсов и оптимальной оценке полученных результатов можно максимально достоверно прогнозировать возможности, угрозы, преимущества и недостатки работы соискателя именно для конкретной компании.

Установлено, что одним из главных аспектов, влияющих и определяющих продуктивность деятельности персонала, является корпоративная культура, а именно требования, факторы и условия, которые она определяет.

Именно поэтому необходимо, чтобы персонал компании подходил под требования ее организационной культуры. Этот факт также необходимо учитывать при отборе сотрудников.

Корпоративная культура обобщает ценности, направлена на развитие персонала, устанавливает правила, по которым происходит разрешение тех или иных конфликтов, определяет роль и место каждого сотрудника в организационной структуре организации, устанавливает определенные виды коммуникаций, создает внутренний и внешний имидж предприятия, а также регламентирует правила и нормы поведения.

Корпоративные культуры тех или иных организаций отличаются по характеру (культура роли, власти задачи, личности), степени общности (доминирующая культура, субкультура, контркультура), «силе» (сильная, слабая) и влиянию на деятельность предприятия (положительная, отрицательная). Тем не менее, все корпоративные культуры включают в себя: обряды, ритуалы, церемонии, символы, предания, героев, девизы и лозунги. Важное положение в корпоративной культуре занимают ценности, которые вбирают в себя миссию фирмы, «лицо» фирмы, способы принятия решений, стиль руководства, обращение с людьми, характер контактов, дисциплину и т.д.

Корпоративная культура - это система координат, которая объясняет, почему компания функционирует определенным способом. Она дает возможность в значительной мере сгладить проблему синхронизации индивидуальных целей с единой целью компании, формируя общее культурное пространство, включающее принципы, правила, ценности и поведенческие модели, принимаемые всеми сотрудниками. В связи с этим необходимо учитывать такое явление, как корпоративная культура, в процессе отбора сотрудников.

Существует множество различных методов и способов отбора персонала таких как собеседование, анкетирование, интервью, тестирование.

Одним из наиболее эффективных методов является отборочное собеседование, а именно метапрограммное, биографическое и CASE- интервью. С их помощью можно наиболее точно определить, отвечает ли кандидат требованиям, выдвигаемым корпоративной культурой данной компании.

# **2. Эмпирическое исследование корпоративной культуры ООО «Консорт Финанс» и выявление соответствия персонала требованиям данной культуры**

# **2.1 Программа исследования корпоративной культуры и определения соответствия персонала её требованиям**

У каждой организации имеется своя история, которая влияет на образ жизни, правила и нормы жизнедеятельности, а также на традиции. Именно поэтому необходимо учитывать данный фактор при определении степени успешности функционирования персонала компании.

Целью данного исследования является выявление типа организационной культуры, ее эффективности для данной организации, а также соответствие персонала данному типу организационной культуры.

Задачи, которые необходимо выполнить для достижения поставленной выше цели:

1. выявить тип корпоративной культуры в организации;

2. определить эффективность этой культуры для данной компании;

3. выявить требования культуры к персоналу компании;

4. выявить компетенции, относящиеся к корпоративной культуре выбранной организации;

5. исследовать соответствие персонала требованиям, предъявляемым организационной культурой;

В данном исследовании участвовали сотрудники компании «Консорт Финанс» - одной из самых успешных и стабильных компаний, занимающихся кадровым консалтингом, производящих операции по подбору и поиску персонала с 1992 года. Также данная компания является членом IESF (International Executive Search Federation). Выборкой послужили 32 человека: 2 директора по развитию, 5 руководителей направления, 10 консультантов, 10 ассистентов, 3 бухгалтера, 1 IT-директор, 1 секретарь/инспектор по кадрам. Сотрудниками являются преимущественно женщины от 21 до 56 лет.

При проведении данного эмпирического исследования были использованы следующие методики:

1. методика OCAI (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument)

Данная методика разработана К. Камероном и Р. Куинном для оценки эффективности организационной культуры и определении тех аспектов, которые нуждаются в корректировке. В центре внимания представлен фундамент культуры компании. Данный опросник получил широкую популярность, так как оценивает не только состояние корпоративной культуры на данный момент, но и предпочитаемого, будущего состояния. В основе лежит модель Competing Values Framework - модель конкурирующих ценностей.

2. Опросник на определение типа корпоративной культуры по Чарльзу Хэнди

Задачей данного опросника является выявление одного из четырех типов культур, представленных к рассмотрению в главе 2.

3. Метод экспертных оценок.

Определение степени эффективности деятельности компании путем проставления экспертных оценок по определенной совокупности шкал, представленных в оценочной форме. Шкалы, использованные в данном опроснике, градуированы следующим образом: 0-1 - низкие показатели; 2-3- средние показатели; 4-5 - высокие показатели. Ситуации, представленные в данной методике:

1) производственная эффективность;

2) социально-психологические показатели (такие как конфликтность, взаимоотношения в коллективе, социально-психологический климат);

3) взаимодействие между структурными подразделениями;

4) адаптация новых сотрудников.

4. Метод анализа документов.

Сущность данного метода заключается в извлечении необходимой информации из документальных источников в целях исследовательских задач. При выполнении данной работы были изучены следующие документы:

1) должностные инструкции;

2) профиль должности.

5. Метод «360 градусов»

Это способ текущей оценки сотрудника с точки зрения соответствия его занимаемой должности с помощью опроса делового окружения работника. Оценку производят руководители, коллеги и сам сотрудник по таким категориям как: адаптивность, самостоятельность, взаимоотношения в коллективе, обучаемость, ответственность за результат и ориентация на него. Оценщики производят оценку анонимно в специальных анкетах, затем просчитывается среднее арифметическое и выстраивается график по каждой компетенции. Для данного методы была выбрана 6-балльная описательная шкала:

1 - не имею информации;

2 - не проявляется никогда; 3 - проявляется редко;

- проявляется примерно в половине случаев; 5 - проявляется в большинстве случаев; 6 - проявляется всегда.

# **2.2 Анализ и интерпретация результатов проведенного исследования**

Преобладающим типом организационной культуры, как текущей, так и желаемой, является клановый тип.

Следующим шагом в исследовании является анализ эффективности деятельности компании. Целью данного опроса является определение соответствия выявленного типа корпоративной культуры для данной организации.

Мы попросили экспертов (трех руководителей) оценить эффективность деятельности компании по таким показателям как производственная эффективность, социально-психологическим показателям, включающим в себя степень конфликтности в коллективе, а также отношениям внутри него, и социально-психологическому климату в целом, а также необходимо было оценить взаимодействие между структурными подразделениями организации и адаптацию новых сотрудников.

Экспертный опрос по показателям эффективности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № эксперта | Показатели | | | |
|  | Производственная эффективность | Социально-психологические показатели | Взаимодействие между структурными подразделениями | Адаптация новых сотрудников |
| 1 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 2 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| Итоговая оценка | 4,3 | 4,6 | 4,6 | 4 |

Мы видим, что по всем показателям средняя оценка превышает четырехбалльную отметку. Это говорит о том, что степень эффективности по данным критериям высокая.

На основе полученных данных можем сделать вывод, что компания функционирует эффективно, соответственно тип корпоративной культуры, выявленный нами в ходе проведения опросов, подходит для данной организации.

Следующим шагом исследования является определение тех требований корпоративной культуры, которые она предъявляет сотрудникам организации. Методом анализа документов были выделены 15 качеств. Затем для выявления тех качеств, которые значимы для исследуемой организации, была проведена оценка экспертами этих качеств по 5 балльной шкале. Оценка данных требований ниже (табл.):

Выявление специфических требований корпоративной культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Требование | Экспертная оценка значимости |
| 1 | Инициативность | 5 |
| 2 | Креативность | 2 |
| 3 | Артистизм | 3 |
| 4 | Самостоятельность, самоорганизованность | 4 |
| 5 | Способность принимать нестандартные решения | 4 |
| 6 | Эмпатия | 5 |
| 7 | Сензитивность | 5 |
| 8 | Ассертивность | 5 |
| 9 | Умение работать в команде, отождествление себя с командой | 4 |
| 10 | Интуиция | 5 |
| 11 | Проницательность | 3 |
| 12 | Ориентация на людей | 5 |
| 13 | Стремление к саморазвитию | 5 |
| 14 | Объективность при принятии решений | 5 |
| 15 | Умение работать в режиме многозадачности | 3 |

Путем опроса экспертов, были выделены качества, наиболее важные для данной организации, качества, набравшие 4-5 баллов, такие как: инициативность, самостоятельность, эмпатия, сензитивность, ассертивность, умение работать в команде, интуиция, ориентация на людей, стремление к саморазвитию, объективность при принятии решений.

Однако, несмотря на успешное функционирование, необходимо проверить соответствие поведенческих критериев персонала типу выявленной корпоративной культуры. Для это нам необходимо воспользоваться методом «360 градусов». В ходе проведения этого исследования была проведена анонимная оценка 10 штатных ассистентов.

Показатель адаптивности равен 3,26, самостоятельности - 2,75, взаимоотношений в коллективе 3,49, обучаемости - 3,08 и ориентации на результат - 3,29. Судя по данным шкалы, используемой в методе «360 градусов», можно сделать вывод о том, что качества и показатели, представленные в данном исследовании, проявляются редко или не проявляются никогда.

Исходя из полученных данных, мы видим, что несмотря на соответствие корпоративной культуры выбранной организации, её персонал не подходит типу организационной культуры компании.

Корпоративная культура - важный фактор, который непосредственно оказывает влияние на организацию и её персонал посредством традиций, правил и норм. Необходимо учитывать это влияние в процессе отбора персонала, так как именно этот фактор взаимосвязан с социально-психологическими показателями сотрудников и показателями эффективности деятельности предприятия.

В ходе осуществления данной программы исследования были опрошены сотрудники компании ООО «Консорт Финанс» по методике OCAI, а также, для получения более детальной картины, по методике Ч. Хэнди. Установлено, что в компании преобладает клановый тип организационной культуры, а также культура роли. С помощью экспертного, а также подробного изучения характеристик этих типов, было установлено, что они соответствуют организации по показателям эффективности. Применяя метод анализа документов, выделено несколько ключевых качеств, которые необходимы для работы в данной организации, затем, с помощью экспертного опроса, из них отобраны специфические, наиболее значимые требования, которые предъявляет корпоративная культура сотрудникам компании. Далее был проведен экспертный опрос, направленный на определение соответствия персонала клановой культуре и культуре роли. Оценка произведена по социально-психологическим показателям, таким как: адаптивность, самостоятельность, взаимоотношения в коллективе, обучаемость, ориентация на результат. Установлено, что персонал не в полной мере соответствует этим требованиям.

Таким образом, в процессе данного эмпирического исследования, установлено, что в процессе отбора персонала необходим принципиально новый подход. Этот новый подход должен учитывать те специфические требования, которые предъявляет корпоративная культура, так как она является не только отличительной чертой организации, но и влияет на социально-психологические показатели сотрудников.

В связи с этим, создана предпосылка создания на основе теоретических и эмпирических исследований комплексной методики отбора персонала, учитывающей эти требования.

# **3. Проектирование мероприятий по совершенствованию деятельности компании в области отбора персонала**

**3.1 Условия и предпосылки создания комплексной методики отбора персонала**

В предыдущей главе мы выделили наиболее значимые требования корпоративной культуры. В ходе анализа, проведенного во 2 главе, мы установили требования (табл.), а также тип корпоративной культуры. Однако, было установлено, что не все сотрудники соответствуют данным требованиям. Следовательно, необходимо разработать новый подход к решению данной проблемы.

Цель - разработка комплексной методики отбора персонала под требования корпоративной культуры, а также проверка её эффективности путем эксперимента.

Задачи, которые необходимо выполнить:

1) Создание комплексной методики с помощью материала, полученного в первых двух главах;

2) Проведение эксперимента с целью проверки эффективности методики.

Предполагается, что разработанная комплексная методика отборочного интервью обеспечит более эффективное изучение социально- психологических особенностей кандидатов в соответствии с требованиями корпоративной культуры организации.

# **3.2 Разработка комплексной методики и проверка её эффективности**

Было установлено, что в компании, на примере которой проводилось исследование, преобладает клановый тип организационной культуры. После проведения экспертного опроса были выявлены, а также отобраны специфические качества, которые запрашивает представленная корпоративная культура. По результатам проведенного исследования, мы можем создать комплексную методику отбора персонала под требования корпоративной культуры, инструментами для которой выступили метапрограммное интервью, case-метод, биографическое интервью и тестирование

После создания методики необходимо проверить её эффективность. Осуществление этой задачи будет проведено с помощью эксперимента. Для этого был проведен отбор 10 ассистентов на проект с помощью новой разработанной методики.

В ходе данного эксперимента мы сравнили контрольную группу - ассистентов, ранее работавших в компании, которые уже были оценены в ходе исследования по методу «360 градусов», и новых сотрудников. В качестве переменной выступила комплексная методика отбора.

В ходе исследования были сделаны замеры экспериментальной группы в начале работы и через месяц после принятия ассистентов на работу. В таблицах представлены средние показатели по группе (табл.).

Данные контрольной группы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Критерии | | | | |
|  | Адаптивность | Самостоятельность | Взаимоотношения в коллективе | Обучаемость | Ориентация на результат, ответственность за него |
| Значение | 3,26 | 2,75 | 3,49 | 3,08 | 3,29 |

На первых этапах работы новых ассистентов была проведена оценка, результаты которой представлены ниже (табл.):

Данные экспериментальной группы на первых этапах работы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Критерии | | | | |
|  | Адаптивность | Самостоятельность | Взаимоотношения в коллективе | Обучаемость | Ориентация на результат, ответственность за него |
| Значение | 3,36 | 2,88 | 3,56 | 3,42 | 3,50 |

На первых этапах работы уже виден небольшой прирост в показателях. Мы видим, что средняя оценка превысила 3 балла по четырем из пяти показателей. Через месяц была повторно проведена оценка. Были получены следующие результаты (табл.).

Данные экспериментальной группы после месяца работы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Критерии | | | | |
|  | Адаптивность | Самостоятельность | Взаимоотношения в коллективе | Обучаемость | Ориентация на результат, ответственность за него |
| Значение | 4,61 | 5,61 | 5,58 | 5,32 | 4,40 |

По данным таблицы мы можем отменить рост средней оценки. Так по критериям адаптивность и ориентация на результат средний показатель превысил четыре балла, а по показателям самостоятельность, взаимоотношения в коллективе и обучаемость мы получили превышение пятибалльной отметки.

Для определения результата внедрения комплексной методики отбора персонала под требования корпоративной культуры, необходимо провести статистический анализ на изучение значимости сдвига, то есть изучение результативности. Анализ будет осуществлен с помощью программы SPSS. Были взяты данные контрольной группы и данные экспериментальной группы через месяц работы (табл.).

Итоги по проверке гипотезы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Нулевая гипотеза | Критерий | Значимость | Решение |
| 1 | Распределение адаптивность контрольной группы является одинаковым для категорий адаптивности экспериментальной группы | Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок | 0,366 | Нулевая гипотеза принимается |
| 2 | Распределение самостоятельность контрольной группы является одинаковым для категорий самостоятельности экспериментальной группы | Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок | 0,402 | Нулевая гипотеза принимается |
| 3 | Распределение взаимоотношения в коллективе контрольной группы является одинаковым для категорий взаимоотношений в коллективе экспериментальной группы | Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок | 0,354 | Нулевая гипотеза принимается |
| 4 | Распределение обучаемость контрольной группы является одинаковым для категорий обучаемости экспериментальной группы | Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок | 0,412 | Нулевая гипотеза принимается |
| 5 | Распределение ориентация на результат контрольной группы является одинаковым для категорий ориентации на результат экспериментальной группы | Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок | 0,437 | Нулевая гипотеза принимается |

Для всех показателей выводятся асимптотические значимости. Уровень значимости равен «0,05». Это говорит о том, что значимых различий не наблюдается, однако присутствует тенденция к росту показателей.

В результате исследования корпоративной культуры компании был выявлен её тип, под требования которой была создана комплексная методика отбора персонала. Данная методика включает в себя различные инструменты отбора персонала, направленные на выявление определенного качества, необходимого для успешного функционирования в данной организации. В ней рассмотрены такие способы отбора как метапрограммное интервью, метод кейсов, биографическое интервью, опросники и тесты. Ключевым инструментом является метапрограммное интервью, которое выявляет такие качества как инициативность (метапрограмма «активность - рефлективность»), самостоятельность (метапрограмма «тип референции»), сензитивность (метапрограмма «ассоциированное/диссоциированное; чувства/мышление»), умение работать в команде (метапрограмма «одиночка-менеджер-командный игрок»), интуиция (метапрограмма «сенсоры/интуитивисты»), ориентация на людей (метапрограмма «содержание-окружение»). На выявление способности принимать нестандартные решения и на способность объективного принятия решения направлен метод кейсов. Эмпатия и ассертивность определяются с помощью опросников и тестов, а стремление к саморазвитию определяется с помощью биографического интервью.

Далее был проведен эксперимент, в ходе которого данная методика выступила в качестве переменной. Она была опробована на временном проекте, на который были отобраны ассистенты во внутренний штат компании ООО «Консорт Финанс».

После проведения статистического анализа на изучение результативности по критерию Краскала-Уоллиса для независимых выборок, мы видим, что несмотря на отсутствие значимых различий, гипотеза принимается, а это говорит о том, что наблюдается тенденция прироста показателей после введения комплексной методики отбора. Следовательно, социально-психологические показатели у экспериментальной группы выше, нежели показатели контрольной группы.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанная комплексная методика отборочного интервью обеспечила прирост социально- психологических показателей, таких как адаптивность, самостоятельность, взаимоотношения в коллективе, обучаемость, ориентация на результат и ответственность за него.

Проведенный теоретический анализ, эмпирическое исследование и эксперимент показали, что корпоративная культура является тем фактором, который оказывает влияние на деятельности персонала и её эффективность.

В ходе проведенного эксперимента было установлено, что необходимо учитывать такое явление, как организационная культура, в процессе формирования штата сотрудников предприятия.

# **Заключение**

В ходе написания данной работы, был изучен процесс отбора персонала и его значимость для дальнейшего эффективного функционирования сотрудников в рамках компании. Были установлены виды, методы, этапы и сущность данного процесса. Выявлена взаимосвязь между отбором и различными факторами успешной деятельности организации.

В ходе теоретического анализа, проведенного в данной выпускной квалификационной работе, было выявлено, что корпоративная культура - это многогранный и динамичный феномен, изучение которого продолжается и по сей день. Она включает в себя ценности, правила, нормы, устанавливает определенные виды коммуникаций. Существует множество различных классификаций типов организационных культур. Культура каждой организации по-своему индивидуальна.

Каждая культура предъявляет определенные требования к персоналу компании, соответствие которым влияет на социально-психологические показатели деятельности сотрудников. Была установлена связь между эффективностью деятельности организации и соответствием персонала её культуре.

Этот факт необходимо учитывать при отборе работников во внутренний штат компании. Установлено, что организационная культура предъявляет специфические требования к штатным и потенциальным сотрудникам.

Выявлено, что для решения данной специфической задачи необходим новый подход. Именно поэтому было принято решение о создании методики, направленной на решение данного вопроса. Существует множество различных методов и способов отбора, таких как анкетирование, интервью, собеседование, тестирование и т.д. Однако, для отбора под требования организационной культуры, необходим более специфичный подход, поэтому было решено использовать метапрограммное, биографическое и CASE- интервью в комплексе с психологическими тестами, так как они заточены на выявление данных специфичных качеств.

В ходе эмпирического исследования, осуществленного в рамках данной работы, был установлен тип корпоративной культуры в компании ООО «Консорт Финанс». Данный этап был осуществлен с помощью двух методик для получения наиболее полной картины - методики OCAI и Ч. Хэнди. Было определено, что в компании ООО «Консорт Финанс» преобладает клановая культура и культура роли. Затем было выявлено соответствие между типом данной культуры и эффективностью организации. Данный этап был осуществлен в ходе экспертного опроса, в котором участвовали генеральный директор компании и два директора по развитию. Установлено, что по производственным показателям данная компания функционирует эффективно, а значит установленные типы культуры подходят для деятельности данного предприятия. Затем была выявлена степень соответствия самих сотрудников данным типу культуры. Но для начала необходимо было установить те специфические требования, которые культура предъявляет сотрудникам. Данный этап был осуществлен с помощью метода анализа документов, затем установленные качества были предоставлены на оценку экспертам, которые выявили наиболее значимые из них. В ходе исследования было установлено, что персонал не в полной мере соответствует по социально-психологическим показателям.

Далее была разработана и предложена комплексная методика отборочного интервью. Суть её заключается в том, что на каждое требование, предъявляемое корпоративной культурой, направлен свой метод отбора, который позволяет наиболее точно установить наличие того или иного социально-психологического качества или критерия у кандидата.

Для определения эффективности данной методики был проведен эксперимент, в ходе которого были отобраны сотрудники на проект. Они выступили в качестве экспериментальной группы.

Установлено в ходе проведения эксперимента, осуществленного в рамках данного исследования, что данная методика обеспечила более эффективные социально-психологические показатели экспериментальной группы относительно группы контрольной. Следовательно, цель данного исследования достигнута.

Содержащиеся в данной работе теоретические выводы, собранный фактический материал и выработанная комплексная методика отбора персонала могут быть использованы руководством организации для оптимизации формирования штата компании, а именно менеджеров нижнего уровня, а также их развития на предприятии. Предложено ввести разработанную методику в компанию ООО «Консорт Финанс» в качестве штатного способа внутреннего отбора персонала.

В перспективе рассматривается возможность, в рамках обучения на магистратуре, комплексную методику отбора персонала, разработанную в процессе написания данной выпускной квалификационной работы, развить и адаптировать её не только под требования корпоративной культуры компании ООО «Консорт Финанс», но и под другие типы организационных культур.

Таким образом, возможно создание универсального инструмента отбора, приспособленного под индивидуальные специфические требования различных компаний, что обеспечит повышение социально-психологических персонала, а, следовательно, и повышения производственных показателей.

# **Список использованных источников**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Российская газета, 2016. - 224 с.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8- издание / пер. с англ. Под ред. С.К. Мордвинова. -СПб.: Питер, 2012.- 312с.

3. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации: проблемы формирования и управления. - Спб.: - Гуманистика, 2006. - 196 с.

. Бабичев И.В. Отбор персонала с использованием метода оперативной психодиагностики // Акмеология. - №3(43) - 2012. - 45с.

. Беликова И. П. Организационная культура. Учебное пособие. - М.: Аргус, 2013. - 110 с.

. Богданов М. Ю. Как найти «небожителей» и договориться с ними о сотрудничестве // Управление персоналом. - №2(366) - 2016. - 5-41 с.

. Бондарь О. Инструмент поиска работы и решения кадровых задач // Управление персоналом. - 2013.- № 9(63). - с.15-19.

8. Вагапова Н.А, Зайцева Е.А. Корпоративная культура как фактор, ввлияющий на успех деятельностии организации // Вестник казанского государственного энергетического университета. - №3(6) - 2010.

. Васькин Л.Л. Оценка менеджеров. Учебно-практическое пособие. - М.: Компания Спутник+, 2013. - 417с.

. Волкова М.В., Ладыгина Е.С. Наем и отбор сотрудников в организацию: особенности работы отдела по персоналу // Общество: политика, экономика, право. - №3 - 2016. - с. 1-4.

. Грошев И.В., Юрьев В.М., Емельянов П.В. Менеджмент организации. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 288с.

. Гудкова Т. В. Особенности корпоративной культуры российских компаний. - М.: Проспект, 2016. - 168 с.

. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2001.- 381с.

14. Дубова Д.И. Теоретико-методологические подходы к составлению управленческой отчетности. Дис. канд. экономич. наук: 08.00.12. -М., 2008.

15. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.- 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2007. - 237с.

. Ефимова О.В. Анализ и оценка эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в области устойчивого развития // Учет. Анализ. Аудит. - №1 - 2014. - 9 с.

17. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 199с.

. Камерон К. С., Куин Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. - Спб.: Питер, 2001. - 310 с.

. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Альфа-пресс, 2005. - 352 с.

. Карелин А.А. Большая энциклопедия психологических тестов. - М.: Эксмо, 2007. - 405 с.

. Квалификационный справочник должностей руководителей. Специалистов и других служащих (постан.: утвержден Мин. Труда РФ от 21 августа 1998 г. №37.: по состоянию на 17.09.2007 №605). - М.: Эксмо, 2010.

. Ковалева О.Е., Юферова Е.Э. Лицом к лицу с будущим сотрудником: Как провести эффективное интервью при приеме на работу. - М.: Айрис пресс, 2001. - 190 с.

. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций. - М.: Альфа-пресс, 2011. - 448 с.

. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность.// Управление персоналом. -1998. -№12. - с. 39-42

25. Ленсиони П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы. - М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. - 224 с.

. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. - 368с.

27. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. - 334с.

. Мескон М. Х. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента .-М.: «Дело» , 1997.

. Моргунов Е.Б., Сергаев С. Метод субъективного оценивания квалификационных требований к должности // Управление персоналом. - 2000.- № 8. - с.5-9.

30. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. - М.: Инфра-М. 2000.

31. Оноприйчук Б.С. Проблемные кейсы по менеджменту // Наука и общество. - №2 (11) - 2013.

. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы.- М., 1984.

33. Персикова Т.Н. Корпоративная культура: учебник. - М.: Логос, 2011. - 288 с.

. Профессиональные психологические тесты. http://vsetesti.ru/ (дата обращения 04.01.2016)

. Рогожина А.В. Структурные изменения в компании: как преобразовать корпоративную культуру и сохранить человеческий капитал? // Банковсоке дело. - №7 - 2012.

. Савченко Л.С. Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства // Российское предпринимательство. - №12(72) - 2005.

. Савченко М.С. Разработка методики конкурсного набора персонала в организацию. (дата обращения 01.12.2015г. )

38. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, схемах. - М.: Инфра-М, 2007. - 395 с.

. Стрыгина В.В. Профиль должности как системообразующий метод стандартизации должностей предприятия // Социальная психология и общество. - №1 - 2013.

. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. - М.: Инфра-М, 2015. - 156 с.

. Травин В. В. , Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия.-М.: Дело, 2003.- 494с.

42. Тромпенаарс Ф., Хемпден-Тернер Ч. 4 типа корпоративной культуры. - Мн.: Поппури, 2012. - 528 с.

. Холл М., Боденхамер Б. 51 метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, «чтение» мыслей, понимание мотивов. - СПб.: Прайм- ЕВРОЗНАК, 2007. - 328 с.

. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - Спб.: Питер, 2012. - 326 с.

. Шинкевич Е.С., Нагорняк А.А. Особенности собеседования как самого распространенного метода отбора и оценки персоанала // Успехи современного естествознания. - №5 - 2012.

. Ющенко Д. Нейролингвистическое программирование: возможности для рекрутинга // Кадровик. - № 9 - 2012.

. Яковенко Н.В. Ну, если ты такой умный…Влияние организационной культуры на деятельность организации // Российское предпринимательство. - № 3 - 2007.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |