## КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

2016

Введение

Проблема, эффективного управления человеческими ресурсами предприятий стала в современное время особенно острой, поскольку конкурентоспособность услуг и товаров, их невысокую стоимость и соответствие современным стандартам при развитом производстве обеспечиваются эффективным, производительным и качественным трудом сотрудников предприятий.

Кадровая политика современных компания установила суровые требования к переподготовке, подготовке и повышению квалификации персонала, по этой причине регулярно увеличивается значение аттестации, которая является главной правовой и организационной формой контроля и анализа профессиональных качеств руководителей и сотрудников.

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

В современной России одним из основных направлений кадровой политики компаний является осуществление качественного отбора сотрудников. В нынешних условиях анализ персональных и профессиональных качеств подбираемого персонала обладает особым значением, поскольку реформы в предпринимательстве требуют квалифицированных кадров, способных принимать задачи и цели реформ, а также воплощать их при помощи высокого профессионализма.

За качественный отбор сотрудников отвечает кадровое подразделение или менеджеры по кадрам. Одной из составляющих управленческой деятельности является изучение новых сотрудников и процесс зачисления их в штат. Важно на этом этапе правильно и полно определить и разъяснить претенденту, в чем суть его будущей работы, иначе существует вероятность того, что проводимые беседы с кандидатами на вакантное место будут без результатов.

Для качественного отбора кандидата на работу для начала следует определить круг функциональных обязанностей, которые при занятии должности будет осуществлять будущий сотрудник, а также выявить, какие

качества, знания и умения должен иметь претендент на указанную работу, для успешного ее выполнения. Если администрация организации правильно составила модель будущего работника, провела изучение всех кандидатов на данную должность, выбрав наиболее достойного, то и результат отбора будет положительным.

**Фитнес на дому**



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

По этой причине изучение проблемы отбора персонала компании представляет собой актуальную проблему, связанную с оптимизацией применения человеческих ресурсов на предприятиях.

Актуальность темы исследования данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что компании нацелены на эффективную и конкурентоспособную деятельность в своей сфере, в связи с этим особую актуальность приобретает вопрос объективной оценки и отбора персонала. Методы отбора персонала посредством корпоративных компетенций встречаются все чаще в компаниях. Если ранее от сотрудников требовались отличные профессиональные навыки и знания, то в современное время основное значение придается человеческим качествам сотрудников (коммуникабельности, умению работать в коллективе, готовность к нововведениям, способности разрабатывать и воплощать идеи). По этой причине в нынешних условиях вопрос корпоративных компетенций является весьма актуальным.

Сущностью отбора и оценки персонала, целями, задачами и значением занимается множество авторов, чьи труды использованы в данной работе: Т.Ю. Базаров, В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич, В.П. Пугачев, Г.А. Махов, Л. М. Спенсер, С.М. Спенсер, А. Я. Кибанов, А. П. Егоршин, В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин, Т.О. Савельева и другие.

Стоит отметить, что в управлении кадрами применение корпоративных компетенций является менее разработанной в практическом и теоретическом плане, по этой причине выбрана данная тема для выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является процесс отбора персонала.

Предметом исследования является анализ взаимосвязи корпоративных компетенций с качественным отбором сотрудников.

Целью работы является изучение процесса отбора персонала и определение, как корпоративные компетенций влияют на эффективность отбора сотрудников.

Задачами исследования данной работы являются:

- выявление сущности и характеристика методов отбора и оценки персонала, цели, задачи;

- проведение анализа системы отбора и оценки персонала ООО «Галерея Алекс»;

- разработка методических рекомендаций по формированию модели компетенций для ООО «Галерея Алекс».

Исследование заключается в подтверждении суждения о том, что корпоративные компетенции представляют собой эффективный инструмент отбора персонала при серьезной конкурентной борьбе, необходимости разработок нововведений: когда от работников требуется проявление инициативы, готовность к реформам, способность и умение работать в коллективе, также стрессоустойчивость и креативность.

Информационной основой исследования послужили внутренние бухгалтерские отчетности и документы компании ООО «Галерея Алекс».

Методами исследования данной работы являются: синтез и анализ, исследование литературных и прочих источников, которые посвящены проблеме отбора и аттестации персонала, специфике кадрового менеджмента, теории и практики управления кадрами; анализ современных методов аттестации, а также практики их применения.

Структура выпускной квалификационной работы отражает замысел исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

В главе первой говорится о технологиях отбора персонала. Главным является, насколько быстро и качественно мы можем проводить отбор сотрудников, которые будут помогать компании двигаться вперед, достигая поставленных целей приближая компанию к успехам на рынке, также поднимая ее стоимость.

Подробно описываются понятия: компетенции, корпоративные компетенции, модель компетенций. Как можно компетенции разделить на уровни и составить модель компетенций. Разбираются этапы формирования компетенций, также приведены примеры ошибок при их формировании.

Глава вторая содержит описание процедуры, методик исследования, информацию о компании, в которой проводилось исследование, описаны этапы оценки персонала. Приведены результаты исследования, интерпретация и выводы. Для изучения использовались методики:

«Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» и «Тест на силу воли» О.Ф. Потемкиной, «Методика диагностики личности на мотивацию к успеху» Т. Элерса и «Многофакторный опросник личности» Р. Кеттелла.

В главе третьей приведены рекомендации по повышению эффективности отбора персонала. Рассмотрены основные недостатки отбора персонала в исследуемой компании. Рекомендации по устранению этих ошибок. Составлен список мероприятий, направленных на совершенствование системы отбора персонала.

# Глава 1. Основные подходы к проблеме отбора персонала

# 1.1 Современные технологии отбора персонала

Процедура отбора персонала - важнейшая составляющая деятельности HR-отдела. Профессионалы отмечают, что основной задачей при этом становится выбор методов и технологий, позволяющих минимизировать ошибки и подобрать действительно достойных кандидатов.

По представленной информации можно узнать:

- как проводится наём и отбор персонала;

- какие существуют методы и современные технологии отбора персонала;

- в каких случаях подойдёт та или иная система отбора персонала. Технология отбора персонала: основные этапы.

Система отбора персонала в организации представляет собой ряд процедур, организованных в чётком порядке и проводимых в несколько этапов:

- мониторинг кадровой ситуации и своевременное определение потребности в новых кадрах;

- поиск кандидатов на вакантные места;

- первичный анализ сведений и резюме;

предварительное интервьюирование кандидатов по телефону;

- собеседование с соискателями;

- отбор наиболее подходящих кандидатов и передача их резюме руководителю;

- принятие окончательного решения;

- наём соискателя.

Схему подбора персонала от поиска кандидатов до приема на работу можно увидеть на рис.1.

Рисунок 1. Технология отбора персонала

Существующие технологии отбора персонала. На сегодняшний день не существует однозначных рекомендаций по использованию той или иной технологии отбора и оценки персонала, в каждом конкретном случае менеджеру по персоналу необходимо самостоятельно определять, какие из них окажутся наиболее эффективными.

Совершенствование системы отбора персонала подразумевает определённый опыт сотрудников, на которых возложено управление персоналом. Отбор персонала на вакантные места должны производить специалисты, имеющие представление о работе подразделений компании, необходимые практические навыки и знание основ психологии. В идеале, в составе HR-службы должен работать и психолог.

Наиболее часто используемые технологии отбора персонала в организацию включают:

- рекрутинг;

- скрининг;

- executive search;

- headhunting.

Технология рекрутинга используется чаще всего в тех случаях, когда осуществляется отбор линейных специалистов. В этом случае составляется описание имеющейся вакансии и указываются, при необходимости, дополнительные требования к кандидатам. Объявление с описанием вакансии размещается в СМИ, интернете на специализированных сайтах, в тех местах, где с ним может ознакомиться как можно больше профессионалов, ищущих работу.

К подобной недорогой технологии отбора и отбора персонала относится и скрининг. Он используется в тех случаях, когда требования к кандидату и его способностям невелики-достаточно, чтобы он соответствовал некоторым формальным критериям. По данной технологии набирается младший технический состав - водители, уборщицы, секретари, работники хозяйственной службы и бухгалтерии, те, от кого не требуется каких-то особых личностных качеств.

Когда организации требуются работники редких специальностей или специалисты на высшие должности, можно прибегнуть к такой технологии отбора персонала, executive search - прямой или целевой поиск. В этом случае в числе кандидатов рассматриваются даже те специалисты, которые не давали объявление о поиске работы, но сведения, о которых имеются в базах данных кадровых агентств.

Наём и отбор персонала по технологии HeadHunting производится также с привлечением профессиональных консалтинговых и кадровых агентов, а иногда и с использованием личных связей и знакомств в тех случаях, когда предприятию требуется конкретный специалист. Агентства, специализирующиеся на данной технологии, берут за такой поиск немаленькую плату, но затраты вполне оправдываются. Использование данной технологии предполагает высокий профессионализм рекрутера, поскольку ему предстоит провести переговоры, и зачастую неоднократно, с целью убедить кандидата в необходимости сменить место работы.

Разработка системы отбора персонала в компании должна производиться с учётом всех существующих технологий. С ростом рынка труда и конкуренции в области поиска сотрудников, специалисты в области HR постоянно разрабатывают новые технологии отбора и оценки персонала, ориентироваться в которых - задача любого грамотного кадрового работника.

Система отбора и отбора персонала, в зависимости от специфики производства, может использовать как внутренние, так и внешние кадровые резервы. К внутренним резервам относится поиск в числе сотрудников компании. К внешним источникам можно отнести отбор кандидатов с помощью работников предприятия, размещение объявление в СМИ и интернете, сотрудничество с учебными заведениями, государственными центрами занятости и кадровыми агентствами.

Анализ системы отбора персонала, существующей на многих крупных предприятиях, показывает, что внутренние источники чаще всего используются в тех случаях, когда освобождаются вакансии руководителей подразделений различного уровня. С использованием технологии executive search возможно подобрать кандидатов внутри фирмы, знакомых с особенностями производства и корпоративной культурой, на обучение и адаптацию которых не потребуется потратить много времени и средств.

Технологии рекрутинга и скрининга целесообразно использовать, когда отбор кандидатов осуществляется с помощью сотрудников компании, привлекающих в этом качестве своих знакомых. Эти же технологии, так же, как и executive search достаточно эффективны, если поиск осуществляется через СМИ и порталы поиска работы в интернете. Однако совершенствование технологии отбора персонала делает необходимостью учёт требований, предъявляемых к кандидатам на имеющиеся вакансии. Если это высококлассный специалист или руководитель, размещать объявление необходимо в профильных изданиях и на специализированных сайтах. Поиск линейного и низкоквалифицированного персонала можно осуществлять через местные СМИ.

Часто компании ищут кандидатов среди выпускников средних и высших учебных заведений. В этом случае с наибольшим эффектом может применяться технология executive search, поскольку дипломированные специалисты уже обладают некоторым набором базовых теоретических знаний. А вот при обращении в государственные центры занятости, на учёте в которых, как правило, состоят работники невысокой квалификации, лучше воспользоваться методиками рекрутинга или скрининга.

Технологию HeadHunting в совершенстве освоили консалтинговые и кадровые агентства, которыми в настоящее время накоплен богатый опыт в поиске и найме высококлассных специалистов, широко известных и весьма востребованных в своих областях.

Отметим, что деловая оценка и отбор персонала требует творческого осмысленного подхода от тех, кто занимается ею на профессиональной основе. Совершенствование системы отбора персонала позволяет значительно повысить эффективность работы компании и укомплектовать её кадровый состав высококвалифицированными специалистами, способными работать с максимальной отдачей.

Для проведения эффективных процедур отбора персонала требуется применять комплекс всевозможных методов, которые направлены на разносторонний анализ и изучение, а также комплексную оценку потенциальных сотрудников.

- не нужно акцентировать внимание на первом впечатлении о человеке, стоит получать общую информацию и лишь затем приступать к процедурам оценки;

- необходимо заранее подготовить вопросы, которые будут задавать кандидатам, однако требуется гибкость для того, что охватывать вопросы, которые могут возникнуть в ходе собеседования.

Существует несколько типов собеседования. Основными из них являются: формализованные собеседования, неформализованные, слабо формализованные. Формализованные собеседования представляют собой проведение интервью по определенной, заранее составленной схеме. Вопросы следуют в конкретном порядке, а ответы кандидата заносятся в подготовленный для данных целей бланк. Неформализованное собеседования является интервью, которое проводится без определенной схемы, вопросы задаются в хаотичном порядке1. Интервью проводится в свободном стиле, его задача добиться от кандидата откровенности в беседе, прислушиваясь к его ответам, направляя течение разговора.

В ходе интервью требуется, чтобы менеджер по персоналу определил:

- квалификацию кандидата;

- его желание исполнять обязанность на конкретных условиях;

- планируемая продолжительность будущей работы в компании;

- планы на карьерный рост;

- желание совершенствовать свои навыки и профессиональные умения;

- мнение, касающееся работы сверх установленного времени, замены других сотрудников, командировок, иных особенностей будущей деятельности.

Результатом данного метода отбора является выявлениео пределенного фактического уровня профессиональной подготовки кандидата, а также его соответствие предлагаемой должности;

Работы российских и зарубежных менеджеров доказали, что самым эффективным методом оценки соискателей на должность является центр оценки персонала, который является комплексной системой отбора и оценки.

Рисунок 2 Эффективность методов отбора персонала, %

Стоит отметить, что является важным путем использования таких ресурсов (внешних и внутренних) проводится привлечение кандидатов, от этих параметров зависят критерии их отбора. Для соискателей извне основными параметрами является проверка послужного списка и рекомендаций с предыдущей работы, отбор во время собеседования, проведение тестов на профессиональные навыки и качество работы потенциального сотрудника. Иные методы используются значительно реже. Для соискателей, которые привлекаются путем поиска среди внутренних ресурсов предприятия, основным параметром отбора является собеседование, сбор рекомендаций от руководства. Для отбора из внутренних ресурсов предприятия тесты на умственные способности, навыки и иные характеристики не являются приоритетными.

.2 Корпоративные компетенции персонала

На практике специалисты по управлению персоналом нередко смешивают понятия: компетенция и компетентность, однако компетентность является достижениями определенного уровня итогов работы, а компетенция является способностью, которая отражает требуемые стандарты поведения, которые приводят к эффективности в работе.

Стоит отметить, что в современное время имеется большое количество определений понятия компетенция и эксперты по управлению персоналом обладают различными трактовками. Основными на данный момент являются несколько подходов к пониманию компетенции:

- американский подход включает в себя компетенции, которые являются описанием поведения сотрудников. Компетенции являются основными характеристиками сотрудников, имея которые они способны демонстрировать верное поведение, добиваясь эффективности и результативности в работе;

- европейский подход включает в себя компетенции, которые являются описанием рабочих задач или предполагаемых итогов работы. Компетенции являются способностями сотрудников действовать в соответствии со стандартами, которые приняты в компании (определение стандартного минимума, который достигается сотрудниками).

В России и странах СНГ основным, часто используемым определением является следующее: компетенции являются личностными качествами и способностями, профессиональными навыками, которые требуются сотрудникам для успешного исполнения должностных обязанностей (к примеру, умение определять четкие цели; планировать и организовывать; лидерские качества; умение работать в команде; обладание коммуникативными навыками).

Компетенция представляет собой глубоко лежащий и устойчивый элемент личности человека, которые предопределяет поведение людей в различных ситуациях и рабочих задачах.

Она содержит множество личностных характеристик (черты личности, темперамент и эмоционально-волевая область, интеллектуальный уровень и специфика мыслительной области, мотивы, знания и навыки), данные параметры выявляются и оцениваются по тому, каким образом ведут себя личности.

Помимо личного характера, способностей и мотивов, на поведение влияют ценности и принципы, которые приняты в компании. По этой причине различные компании начали исследовать их и доносить сведения до своих сотрудников. Определяя при этом, какая роль отведена ценностям и принципам в ежедневной деятельности.

Некоторые предприятия включают корпоративные принципы и ценности в модели компетенций, заботясь о том, чтобы поведение сотрудников соответствовало определенным установкам.

Компетенции существуют нескольких видов:

- приобретенные, которые являются знаниями и умениями, приобретенными на работе, а также в процессе обучения и повседневной деятельности. Проведение оценки компетенций осуществляется посредством проверки способностей, чаще всего проверяется тестами;

- природные, являются базовыми качествами личности (эмоциональная стабильности или нестабильность, интроверсия или экстраверсия, приятность или цинизм, добросовестность или спонтанность). Оценка природных компетенций осуществляется посредством проведения тестов личности;

- адаптивные, которые являются набором качеств, предоставляющих возможность индивидам добиваться целей в новой рабочей среде. Оценка адаптивных компетенций проводится посредством личностных тестов. Источником адаптивных компетенций являются эмоциональные способности личностей, которые являются неврожденными, а развитымии приобретенными.

Компетенции можно разделить по уровням:

- корпоративные компетенции - ключевые, поддерживающие провозглашенные миссию и ценности компаний, и используемые по отношению к различным должностям в компании. Они содержат личностные и деловые качества, присущие сотрудникам компании. Нередко перечень корпоративных компетенций встречается в информационных и презентационных материалах различных предприятий и фирм;

- управленческие, которые являются компетенциями по отношению к руководящим должностям всех управленческих уровней. Содержат способности и личностные качества, которые составляют совокупность навыков и умений, требуемых руководителю для эффективного и успешного бизнес-целей. Применяются для проведения оценки руководителей;

- специальные (технические) компетенции, содержащие в себе профессиональные умения, знания, навыки, которые требуются для успешного исполнения персоналом своих должностных обязанностей. Используются по отношению к определенным группам должностей различных департаментов или формируются под конкретные должности.

Практика показала, что многие компании применяют только корпоративные компетенции, иные предприятия создают и применяются только управленческие компетенции, которые необходимы для оценки топ- менеджеров, а часть организаций формируют только специальные компетенции для определенных должностей всевозможных департаментов.

Компетенции разделяются:

- на простые, которые обладают единым перечнем поведенческих показателей (стандарты знаний, навыков и умений, которые можно наблюдать в действиях людей, обладающих определенной компетенцией);

- на детализированные, которые состоят из нескольких частей (чаще всего, трех или четырех). Количество частей определяется целями применения модели компетенции;

- на пороговые, включающие знания и характеристики поведения, требующиеся для допуска к исполнению работы;

- на дифференцирующие, содержащие поведенческие знания и характеристики, позволяющие отличить лучших сотрудников от средних (плохих) сотрудников.

Когда в компании складываются определенные представления о функциональной специфике, квалификационных требованиях и необходимых компетенциях персонала на разных должностях, появляется возможность проводить эффективный отбор новых и проведение оценки действующих работников.

В современно время выделяются три основных подхода к определению корпоративных компетенций.

Первый подход опирается на мнение Каннака Г., определяющий корпоративные компетенции в качестве рационального сочетания знаний и способностей, которые изучаются и рассматриваются на небольшом промежутке времени, которые имеются у сотрудников компании.

Данный подход заключается в расставлении акцентов на развитии индивидуальных компетенций сотрудников, которые рассматриваются в виде трехфакторной модели, главными переменными которой являются:

навыки, которые представляют собой итоги опыта работы и обучения;

- знания, представляющие собой итоги формирования личности;

- способы общения, которые являются умением общаться с людьми и работать в команде.

Для развития корпоративных компетенций, основываясь на первом подходе, необходимо проводить обучение сотрудников, применяя всевозможные курсы повышения квалификации, деловые игры и тренинги, при этом каждый сотрудник, если он приемлемо развит, подбирает вид тренинга (личностного или коммуникативного), который подходит конкретно ему.

Второй подход опирается на утверждение, что корпоративные компетенции содержат в себе кроме личных возможностей и способностей сотрудников компании все социальные процессы, которые имеют место на предприятии. То есть, это корпоративная культура, управленческая философия, внутренний климат компании.

Главным инструментом формирования корпоративных компетенций в данном подходе является организационное развитие.

Третий подход определяет корпоративные компетенции в качестве характерных особенностей компаний, которые определяют их успешность. Для развития корпоративных компетенций, необходимо регулярное увеличение конкурентных преимуществ компаний, которыми не обладают конкурирующие фирмы.

Наиболее эффективным является совместное использование второго и третьего подходов. Поскольку корпоративные компетенции являются совокупностью специфических показателей компании, ее внутренних конкурентных преимуществ, то есть условий и факторов, определяющих конкурентоспособность компании в будущей перспективе; то, чем компания может конкурировать с равными себе, обеспечивая поступление большей прибыли в сравнении со средними прибылями.

Если компания выбирает и комбинирует компетенции лучше, более оперативно, чем конкурирующие предприятия, то ей гарантируется конечный успех на рынке.

Корпоративные компетенции являются интеграцией способностей, умений, навыков, то есть синтезом знаний, которые охватывают все навыки, которые имеются в определенных ключевых подразделениях компаний, находящихся в центре их конкурентных преимуществ.

К корпоративным компетенциям компании относится несколько основных компонентов:

- продуктивность. Сотрудники должны обладать возможностью повышать продуктивность своей деятельность, принимать участие в формировании доходов и работать за денежные вознаграждения. Рост экономики является элементом моделей развития человеческого потенциала;

- равенство. Все сотрудники должны обладать равными возможностями участвовать в реализации данных возможностей и использовать их блага;

- устойчивость. Доступ к возможностям обеспечивается не только сегодняшним поколением, но и будущим, по этой причине требуется обеспечивать выполнение всех видов капитала (материального, экологического, человеческого);

- расширение возможностей. Развитие осуществляется посредством усилий людей, а не только в их интересах. Люди должны принимать участие в процессе принятия решений и прочих процессах, которые определяют жизнь.

Таким образом, развитие компетенций является процессом нацеливания усилий сотрудников предприятий на воспроизводство и развитие внутренних конкурентных преимуществ.

Стоит отметить, что большего успеха добиваются динамичные организации, которые ориентированы на широкое применение передовых идей, сами формирующие данные идеи, которые постоянно развиваются. Управление компетенциями является управленческим новшеством, которое предоставляет стимул к развитию, перемещению от управления функциями к процессному управлению, к увеличению количества особенностей компании.

Корпоративные компетенции сотрудников компании являются не беспорядочной совокупностью навыков, знаний и умений, а весьма строгая, однако и располагающаяся в регулярном движении система.

Элементы модели компетенций можно увидеть на рис. 3.

Объединение различных, иногда отличающихся друг от друга компетенций происходит в самом сотруднике. Именно сотрудники являются носителями компетенций. Понятие компетенции относится к знаниям, навыкам и способностям, однако не в абстрактном смысле, а по отношению к определенной компании и ее внешней среде.

Рисунок 3 Элементы модели компетенции

Влияние факторов внешней среды на компетентность и деятельность сотрудников конкретной компании весьма велико, что он не существует самостоятельно дольше, чем существует система, в которой он функционирует. То есть, сотрудники не могут существовать вне компании, вне системы, таким образом, им необходимо развиваться одновременно с компанией. Если система не ставит перед собой стратегическую цель увеличения времени своего жизненного цикла, то и сотрудники данной компании не должны ставить перед собой подобную задачу.

Система развития корпоративной профессиональной компетентности сотрудников компании содержит концепцию, программу и организацию процесса обучения. Это можно увидеть на рис. 4.

Система профессиональной компетенции сотрудников направлена на увеличение потенциала и мобильность кадров. Она содержит:

- определение способностей и потребностей личности;

- понимание сотрудниками личных проблем и их соотношения с проблемами компании;

- разрушение устаревших стереотипов мышления и деятельности, изменение самооценки;

- приобретение способностей ставить задачи, цели и ориентация в образующихся нестандартных ситуациях, формировать, искать и применять средства для их решения;

Рис. 4. Система развития корпоративной профессиональной компетентности сотрудников компании

- формулирование собственных ценностей, изучение норм деятельности;

- исследование социокультурного пространства для самореализации и самовыражения личности;

- воспитание инновационного поведения.

Управление компетенцией сотрудников является процессом сравнения потребностей компании с ресурсами, которые имеются в наличии, а также отбор форм воздействия для приведения их в соответствие.

Определение потребностей компании в соответствующей компетенции предполагает наличие системы прогнозирования развития человеческих ресурсов для выявления количественных и качественных потребностей в компетенции на будущие периоды. Для планирования потребностей компании необходимо: обладать четким описанием всех функций, которые выполняются для достижения поставленной задачи, и описанием всех рабочих мест; определять требуемый уровень компетенций для каждого рабочего места; проведение анализа взаимосвязей между должностями по элементам компетенции. Под ресурсами подразумеваются сотрудники с уже достигнутым уровнем компетенций, стремлений, мотивации. Итогом проведения сравнения становится перестановка сотрудников, их перемещение, отбор, обучение.

Имеется несколько уровней управления компетенциями: уровень личности и уровень организации. Компетенция сотрудников компании (корпоративная компетенция) является рациональным сочетанием знаний, навыков, способностей, которые рассматриваются в конкретный период, которыми обладают ее сотрудники. Приобретение компетенций обеспечивает компанию компетенциями, необходимыми для реализации ее стратегий.

Разнообразная деятельность субъектов компетенций и изменения на рынке в политической и экономической ситуации государства приводят к смешению компетенций, отклонению их от нормативов модели, которая составляется на конкретный промежуток времени. Элементы компетенций пополняются новыми явлениями, задачами, целями компании. Некоторые факторы оказывают деструктивное влияние на компетенции. К примеру, могут существовать социально опасные тенденции в компании, структурные реорганизации, неадекватные цели организаций, религиозные и политические предпочтения руководителей, факторы неформального властного влияния, опасные положения и прочее.

Безучастие специалистов по кадрам к данным факторам, нежелание акцентировать внимание на данном вопросе приводит к нанесению вреда интересам компании и деформации управленческой системы. Таким образом, компетенции являются механизмом, позволяющим превращать стратегические бизнес-императивы в модели продуктивного и эффективного поведения работников компании, начиная с менеджеров, заканчивая рабочими.

Модель компетенций является термином, который обозначает полный набор компетенций и поведенческих индикаторов. Модели могут обладать детальным описанием стандартов поведения сотрудников определенного отдела или стандарты действий, которые приводят к достижению определенных целей. Однако могут содержать главные поведенческие стандарты, которые разрабатываются для полноценного описания деловой структуры или деятельности, которая направлена на достижение комплекса всевозможных корпоративных целей и задач. Набор деталей, которые входят в описание модели компетенции, зависит от прогнозируемого практического использования определенной модели. Оптимальное число компетенций в модели составляет от восьми до двенадцати, чем больше имеется компетенций в модели, тем сложнее ее применять.

Отличительные компетенции сформировываются в кластеры (группы). В каждом кластере содержится до пяти компетенций, к примеру, которые регулярно применяются вместе. Каждая компетенция обладает повествовательным определением и поведенческими индикаторами, то есть конкретными способами демонстрации компетенции в работе (поведенческие индикаторы являются стандартами поведения, которые рассматриваются в действиях сотрудников, обладающих определенной компетенцией). Предмет для изучения представляет собой проявление высоких компетенций. Проявление слабых, неэффективных компетенций, могут являться предметами наблюдения и исследования, однако данный подход применяется редко. Каждая компетенция сопровождается стандартным примером, который берется из интервью с лучшими сотрудниками. Поведенческие индикаторы располагаются по шкале в порядке возрастания интенсивности или завершенности действия.

Таким образом, компетенции могут иметь такое свойство, как уровень выраженности, то есть и поведенческие индикаторы в рамках каждой компетенции разделяются по уровням, что является удобным и необходимым, когда модели компетенций охватывают большой диапазон видов деятельности, функциональных ролей, чтобы не формировать отдельные модели для каждой роли. В данном случае существуют критерии, которые предъявляются каждой роли.

Стоит отметить, что имеются простые модели компетенций, охватывающие виды работ с простыми поведенческими стандартами, которые обладают одним перечнем индикаторов для всех компетенций. В подобных моделях индикаторы поведения можно отнести ко всем видам деятельности.

Спенсеры создали схему кластеров компетенций, ее можно увидеть на Рис.5.

Рисунок 5. Структура модели компетенции по Спенсерам1

Также Спенсеры Лайл и Сайн сформировали список компетенций, который подходит для проведения анализа любых работ. Данный список приведен ниже, который содержит кластеры компетенций, а также компетенции внутри кластеров. Смотреть табл. 1.

Таблица 1. - Список компетенций по Спенсеру Л.М., Спенсеру С.М.

|  |  |
| --- | --- |
| Кластер | Компетенция |
| Достижение и действие | Ориентация на достижение |
|  | Забота о порядке, качестве и аккуратности |
|  | Инициатива |
|  | Поиск информации |
| Помощь в обслуживании других | Ориентация на обслуживание клиента Межличностное понимание |
| Кластер воздействия и оказания влияния | Воздействие и оказание влияния Понимание компании Построение отношений |

Спенсеры сравнивают модель компетенций с атомной моделью, в которой поведенческие индикаторы схожи с атомами, а компетенции можно сравнивать с «элементами», составленными из индикаторов поведения или описанными посредством них, а также с «молекулами», которые представляют собой комбинации нескольких элементов (компетенций). Кластеры компетенций, в данном случае, соответствуют макромолекулам.

Стандарты качества моделей компетенций разрабатываются и принимаются до создания моделей компетенций. Сара Холлифорд предложила стандарты качества, согласно которым модели компетенций должны:

- являться недвусмысленными;

- обладать простым описанием;

обладать простой структурой;

обладать понятной структурной логикой;

- одна компетенция не должна зависеть от прочих компетенций;

- компетенция и индикаторы поведения встречаться лишь в одной части модели;

- компетенции не должны встречаться в нескольких кластерах;

- поведенческие индикаторы не должны относиться к нескольким уровням компетенции.

Модели корпоративных компетенций формируются по заказу определенной компании, а также для определенного вида деятельности.

Этапы формирования модели корпоративной компетенции содержат:

- получение заказа, определение целей и планирование исследования;

- формирование команды, отбор техники анализа;

сбор данных, проведение анализа информации;

- проектирование модели компетенций;

осуществление проверки валидности;

запуск модели в работу.

Профиль компетенций является графическим отображением модели компетенций, цифровым определением уровня проявления компетенций касаемо определенной должности. Модель компетенций формируется для нескольких должностей, профиль создается для конкретной должности.

Общий перечень потребностей компании, которые удовлетворяются посредством модели компетенций, является весьма обширным.

Сара Холлифорд в своей книге обобщает опыт применения подхода, который основан на компетенциях, и сводит его к основным задачам:

- отбор и рекрутинг;

- развитие и обучение;

вознаграждение.

Практических приложений компетенций существует большое количество. Компетенции способствуют созданию корпоративной культуры компаний и достижению видения целей и задач предприятия. Они предоставляют ясное понимание стандартов успешного выполнения деятельности; дают возможность повышать эффективность развития и обучения персонала, направляя все мероприятия по обучения на достижение корпоративных стандартов, которые отражаются в компетенциях. При отборе сотрудников компетенции выявляют структуру сбора поведенческих данных о потенциальных сотрудниках, в том числе, предоставляют возможность излагать критерии отбора в терминах поведения. При осуществлении оценки эффективности работы компетенции выстраивают структуру для сбора данных о выполнении работ сотрудниками и оценки поведения исполнителей.

Отметим, что компетенции структурируют процедуры оценочных интервью и обсуждения примеров поведения сотрудников. Компетенции заложены в основе методов ассессмент-центра, который призван, основываться на использовании имитационных упражнений, давать представление о поведении кандидатов в рабочих ситуациях.

Эффективность использования моделей компетенций зависит от совершенства организации деятельности, от наличия необходимых инструментов управления сотрудниками и от способностей опытных людей. Многие модели компетенций, независимо от правильности их формирования, не превращают плохие процессы деятельности в хорошие и не компенсируют слабое обучение, некачественное технологическое оборудование и неопытность работников. Однако, там, где верно и эффективно организован процесс деятельности и соединяется с качественным управленческим инструментарием, а также квалифицированными и опытными сотрудниками, внедрение компетенций помогает заметно совершенствовать структуру управления кадрами и согласованность деятельности работников внутри компании.

.3 Роль компетенций в отборе персонала

Корпоративным моделям компетенций принадлежит основная роль в системе подготовки и управления персоналом. В некоторых организациях модель компетенций представляет собой ключевую в работе с персоналом, в иных компаниях профили компетенций применяются в виде прикладного инструментария. К примеру, для проведения оценки сотрудников.

Применение компетенций при оценке сотрудников предоставляет менеджерам по персоналу возможность проводить анализ не только результатов, которые достигаются сотрудниками за определенный период, но и методов достижения данных результатов. Глубоко проработанные компетенции помогают упорядочить проведение мероприятий по аттестации персонала; если же подобрана стандартная модель компетенций, которая не адаптирована к стратегической цели и особенностям предприятия, она не будет являться эффективной.

Для зарубежных специалистов компетенции являются способностями, возможностями, различными наборами поведения, намерения людей, которые проявляются в определенных ситуациях. На данный момент за рубежом применяется описание деятельности с точки зрения компетентностного подхода. Сформированные методики, опросы для создания профиля компетенции под всевозможные виды деятельности.

Профили компетенций описывают не только то, что ожидается от персонала, но и то, каким образом ему необходимо действовать. Перед осуществлением мероприятий по оценке требуется проводить пересмотр и актуализировать профили компетенций, учитывая, что за прошедшие периоды сущность работы сотрудников могла измениться.

Технология формирования компетенций содержит несколько этапов.

Первый этап содержит формулировку стратегии и направления деятельности компаний. Для чего осуществляется опрос основных лиц компаний, их учредителей, топ-менеджеров, которые определяют стратегию, конкурентные преимущества, основные показатели деятельности и факторы успеха компаний на рынке.

Второй этап включает определение основных целей и задач деятельности сотрудников предприятия, которые вытекают из стратегии его развития. Стоит отметить, что необходимо определять поведение персонала в компании, возможности каждого сотрудника что-то дать предприятию и членам команды в рамках тех обязанностей, которыми он будет наделен или уже их исполняет. На данном этапе требуется подключение персонала к формированию своих компетенций.

Третий этап содержит выявление поведенческих реакций, появляющихся у персонала в ходе решения рабочих вопросов и задач. Для чего углубленно изучается и анализируется деятельность лучших работников, посредством метода критических инцидентов, определяется эффективность или неэффективность их поведения, проводятся опросы работников того уровня, для которого разрабатывается модель. Проводят исследования ожиданий от организации внешних клиентов.

Четвертый этап включает выделение из общего числа характеристик и разделение выявленных индикаторов поведения в кластеры. Это является сложной работой, поскольку предполагается многократное сопоставление частей модели друг с другом, определение частных и общих признаков. Пятый этап содержит формирование оценочной шкалы в каждом уровне компетенций, для описания не допустимых, допустимых и выдающихся уровней поведения работников на рабочих местах.

Система компетенций формируется несколькими методами.

Первый метод является приспособлением уже готовых моделей к определенной компании. Подобные стандартные модели формируются в результате изучения опыта управления лидирующих предприятий (чаще всего, зарубежных).

Второй метод заключается в разработке модели компетенций с нуля. При этом используется помощь внешних консультантов или разрабатываются компетенции самостоятельно. Выбор метода зависит от некоторых факторов: какими денежными, временными ресурсами обладает компания, насколько хорошо она представляет процесс данной работы и насколько глубоко компания желает вдаваться в компетенции, чтобы они были действующим инструментом и оправдывали расходы. Итогом усилий по сбору информации, проведению анализа и моделированию компетенций становится модель компетенций персонала определенной компании, вокруг которой формируется система управления персоналом организации.

Компетенции, имеющие ясное для персонала компании подробное описание, значительно облегчают возможность их диагностики, предоставляется возможность охарактеризовать посредством уровня их выраженности.

Первый уровень является уровнем понимания, то есть сотрудники понимают необходимость данных компетенций, они стараются проявлять их, однако это не всегда получается.

Второй уровень является базовым уровнем, в котором компетенции развиты нормально, сотрудники проявляют требуемые для работы качества.

Третий уровень является сильным уровнем, в котором компетенции проявляются в трудовом процессе, при решении тяжелых задач.

Четвертый уровень является лидерским уровнем, когда сотрудники задают нормы для коллектива, когда не только они, но и другие проявляют данные компетенции, сотрудники помогают другим проявлять требуемые навыки.

Проведение оценки по компетенциям применяется для решения определенных задач:

- оценка нынешнего уровня компетенций персонала и их соответствия необходимому уровню. Необходимость в проведении оценки сотрудников возникает на этапе стабильного развития и роста компании. На данном этапе в компании нарабатываются корпоративные стандарты, в том числе и по управлению кадрами. Если в компании внедрена модель компетенций, то компетенции становятся неотъемлемой частью оценки сотрудников. Система оценки по компетенциям предоставляет возможность реально оценивать не только итоги деятельности, но и задавать сотрудникам верное направление развития;

- создание программы тренингов, которая направлена на развитие определенных компетенций. Сотрудники, которые получают высокие оценки, выступают в качестве наставников и тренеров. Компетенции являются критериями выбора, как и чему обучать. Стоит отправить сотрудников на курсы повышения квалификации, где они могут получить опыт и улучшить свои профессиональные знания. Несмотря на сложность изменения внутренних установок поведения людей, воздействия на его мотивы, эксперты предлагают проводить обучение сотрудников именно компетенциям;

- отбор и наем сотрудников, осуществление оценочных интервью при выборе кандидатов. Метод отбора по компетенциям нередко применяется в компании с пониженной эффективностью работы, текучестью кадров, низким процентом удержания работников. Во время отбора сотрудников модель профессиональных компетенций представляет собой критерии отбора требуемых работников, что экономит время и средства, которые затрачиваются на процесс поиска персонала. Поиск и отбор являются результативными и конкретными, поскольку предприятия четко знает, кого оно ищет. Помимо отбора нового персонала по формальным критериям (знания, образования, опыт работы) существует возможность отбора кандидатов по корпоративным критериям компании (или отдела). В данном случае соответствие кандидатов корпоративным и специальным компетенциям представляет собой основное условие успешности в сравнении с прочими кандидатами на должность;

- мотивация персонала в качестве процесса побуждения сотрудников к деятельности для достижения личных целей и целей компании. Если в требования компании закладывается модель компетенций, то требуется определить связь между компетенциями и принципами вознаграждениями, то есть компетенции требуют конкретного поведения на рабочем месте, а вознаграждение мотивирует данное поведение. Создание модели компетенций требуется для внесения корректировок компенсационной политики компании по отношению к сотрудникам, которые удачно прошли оценочные мероприятия. Зависимость между результатами оценки и изменением компенсационного пакета имеется на предприятиях, где существуют проблемы с привлечением квалифицированного персонала и имеется необходимость в обосновании компенсации труда квалифицированных работников.

Преимуществами оценки сотрудников, основанной на модели компетенций для компании, являются:

- формирование общих стандартов описания эффективности работы способствует установлению взаимопонимания между работниками различных отделов и уровней. К примеру, формируется общее для всех понимание «эффективной работы» или «командной работы»;

- согласованность при проведении оценки сотрудника: все специалисты одинаково понимают, что такое «ценные качества работника, и знают, что требуется оценить, а что возможно проигнорировать;

- возможность выявить слабые и сильные стороны каждого работника и применять данную информацию для планирования развития и карьеры;

- имеются основания для разработки кадровых резервов и планирования карьеры работников;

- создаются стандарты качества исполняемой работы.

Для персонала данные преимущества оценки, основанной на модели компетенций, заключаются в следующем:

- в лучшем понимании того, что делает работник и какие качества ему нужны, а также какие требования к нему предъявляет компания;

- возможность получения обратной связи о своих слабых и сильных сторонах, общем потенциале и карьерных возможностях.

У данного метода оценки сотрудников имеются недостатки, которые заключаются в следующем:

- достаточно трудоемкий и продолжительный процесс подготовки, который включает подготовку списка компетенций, создание группы экспертов и их обучение;

- глубокая оценка критериев, уровня их выраженности является трудоемким и дорогостоящим процессом;

- в разработке компетенций случаются ошибки, которые связаны с формированием;

Примеры ошибок при формировании компетенций:

1) Пересекающиеся компетенции: схожие индикаторы применяются для определения различных компетенций, что приводит к путанице при осуществлении мероприятий оценки и понижает достоверность самой оценки. Для предотвращения подобной ошибки требуется искать пару работников таких, чтобы один из них хорошо владел несколькими компетенциями, а другой не владел ни одной из них. Если подобные работники находятся, то делается вывод о том, что компетенции не пересекаются;

2) Сложные компетенции: слишком громоздкие и тяжело изложенные компетенции усложняют работу;

3) Противоречивых компетенции: компетенции содержат утверждения, которые означают противоположные вещи, к примеру, несколько противоречивых, то есть исключающих друг друга поведенческих индикаторов. Чтобы проверить противоречивость компетенций, требуется подобрать работника, владеющего одной составляющей компетенции. Если подобный работник найден, то компетенция является противоречивой;

4) Компетенции, которые содержат в описании не поведенческие индикаторы, а желаемые результаты: индикатор не указывает на результаты деятельности, поскольку итог является следствием хорошего владения компетенцией, а не определением самой компетенции;

5) Недоработанные компетенции: компетенции описаны поверхностно, по этой причине и типы поведения характеризуются недостаточно подробно;

6) Компетенции, которые неверно определяют стандарты: к примеру, компетенция «принятых решений» (руководство умеет принимать решение, однако правильным ли оно является?). Ошибка при выявлении стандартов заключена в том, что компетенции не разделяются на уровни: квалифицированные и неквалифицированные исполнители в данном случае получают одинаковую оценку;

7) Модели компетенций, которые заимствованы у других компаний: в данном случае они не являются актуальными для работников, поскольку они не смогут увидеть ценности компетенций в повседневной работе;

8) Неверно определенные компетенции: работники могут найти противоречие между повседневной работой и компетенциями, что приводит к игнорированию моделей компетенций;

9) Неудачно внедренные компетенции: работники не понимают, для чего требуются компетенции, руководители не считают их важными, а их использование в процессе мероприятий оценки является формальностью. Причина неудачи заключается в том, что работников мало привлекали к обсуждению на этапе формирования модели компетенций;

10) Несвоевременно внедренные компетенции: когда в компаниях осуществляет большое количество важных изменений, затрагивающих интересы большинства работников, то компетенции рассматриваются в качестве малозначительного проекта.

Установленная модель компетенций позволяет нам:

1) Облегчить процедуру найма сотрудников, при этом, образуется возможность сопоставления характеристик кандидатов с требованиями к должности;

2) Работнику дается ясное представление о предъявляемых к ним требованиях, также о стандартах успешного исполнения работы;

3) Увеличивается эффективность обучения и развития работников, поскольку обучающие программы создаются на достижение корпоративных стандартов, которые указаны в компетенциях;

4) Руководство обладает критериями для оценки эффективности работы подчиненных, таким образом, для проведения оценки соответствия сотрудников стоящим перед компаниями задачам;

5) Обеспечивается развитие сотрудников и планирование карьеры.

Таким образом, компетентностный подход является на сегодняшний день основой управления персоналом в компаниях, основой для развития персонала его адаптации, мотивации. Главное, если мы начинаем подбирать сотрудников, основываясь на корпоративных компетенциях, которые утверждены в нашей компании, мы выбираем только тех кандидатов, которые полностью будут соответствовать нашим требованиям, будут продвигать нашу компанию на рынке труда, ведь качественно подобранный персонал, является основой успешной компании, также будет способствовать повышению конкурентоспособности компании на рынке, следовательно, повысит рыночную стоимость компании и ее ресурсов.

Использование корпоративных компетенций в качестве инструмента отбора персонала предоставляет ясное определение профессиональных и поведенческих требований, которые предъявляются новому сотруднику в независимости от его будущей занимаемой должности и исполняемых задач.

Универсальность модели компетенций заключается в том, что:

- модель предоставляет возможность напрямую связывать систему управления сотрудниками со стратегической целью компании. Данная связь формируется посредством определения профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, корпоративных компетенций будущего компании;

- компетенции способствуют созданию корпоративной культуры компании и достижению общего видения миссии и цели компании как ее руководителями, так и ее работниками;

- модель описывает реально наблюдаемое поведение людей в рабочей атмосфере простым и доступным для менеджеров и специалистов языком, что увеличивает отдачу при применении компетенций;

- модель компетенций заложена в основе системы работы с сотрудниками;

По этой причине, можно сделать вывод о том, что для эффективного и рационального отбора сотрудников требуется оценка экспертов, которая формируется в результате использования всевозможных теоретических способов анализа и исследования, которые применяются в управленческой деятельности. Стоит отметить, что их применение является целесообразным не только на этапе создания кадров, но также и в сформированном коллективе для проведения оценки деятельности всех работников, что требуется для верного построения кадровой политики компании.

# Глава 2. Эмпирическое исследование взаимосвязи корпоративных компетенций и отбора персонала

.1 Описание процедуры и методик исследования

Корпоративные компетенции сильно взаимосвязаны с отбором сотрудников в компании, на их основе предприятия отбирают себе именно тех сотрудников, которые смогут эффективно и профессионально осуществлять трудовую деятельность, повышая прибыльность компании. Исследование в данной работе рассматривает применение корпоративных компетенций на примере ООО «Галерея Алекс», которое осуществляет свою деятельность в ресторанной сфере. Компания обладает сетью кофеен

Шоколадница по всей России, регулярно набирает новых сотрудников в компанию, таким образом, вопрос отбора персонала стоит достаточно остро в компании ООО «Галерея Алекс».

Основную долю сотрудников ООО «Галерея Алекс» составляют менеджеры низшего (официанты, бариста, уборщики залов, кассиры) и среднего звена (управляющие кофеен, администраторы).

Менеджерами среднего звена являются руководители, которые обеспечивают оперативное управление и эффективность работы кофейни. Их главной обязанностью является реализация тактических планов компании. От оперативности выполнения задач, которые ставятся руководителем ООО

«Галерея Алекс», от гибкости менеджеров зависит успешность и доходность компании.

ООО Галерея Алекс регулярно вкладывает большие средства в повышение квалификации, обучение и развитие сотрудников данного уровня, поскольку от качественного, быстрого обслуживания клиентов компании, оперативной и гибкой работы менеджеров среднего звена, зависит не только прибыль, но репутация и конкурентоспособность ООО «Галерея Алекс».

ООО «Галерея Алекс» предпочитает развивать менеджеров низшего звена самостоятельно. Основным преимущество подобного метода является то, что появляющиеся посредством данного метода специалисты настроены на работу в команде, подготовлены к решению определенных вопросов и задач. По этой причине важными являются не только личностные характеристики сотрудников, но и присутствие у них схожих знаний, подходов, которые не противоречат друг другу, по решению основных вопросов. Что достигается посредством развития и обучения.

Процедура исследования оценки компетенций сотрудников осуществляется в ООО «Галерея Алекс» в конце финансового года, за месяц до формирования бюджета на обучение персонала. Проводится оценка знаний, умений и навыков, которыми необходимо обладать сотрудникам компании (уровень владения иностранными языками, компьютерными программами для кафе и ресторанов, коммуникативными навыками, возможностей работы в коллективе).

Бланки оценки выдаются сотрудникам, и они самостоятельно проводят оценку уровня выраженности у себя различных компетенций по 4-балльной системе, которая представляет собой следующее:

- имеются начальные знания, сотрудник нуждается в обучение;

- знания имеются, однако требуется их развивать;

- требуемые знания, умения, навыки имеются и являются достаточно развитыми;

- компетенции прекрасно развиты, сотрудника можно считать экспертом, он обладает возможностью обучать коллег и новый персонал.

По данной системе проводится оценка сотрудников руководителем. Менеджер по персоналу проводит анализ полученных результатов, осуществляет их сравнение с идеальными показателями, выявляет компетенции сотрудников, которым требуется развитие.

Методика оценки сотрудников среднего звена заключается в следующих этапах:

1. подготовительный этап;

2. этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности;

3. этап проведения аттестации;

4. этап принятия решения по результатам аттестации;

Это позволит определить компетенции сотрудников, такие как:

- умение организовывать работу отдела (филиала);

- профессионализм;

качества лидера;

стрессоустойчивость;

коммуникабельность;

умение мотивировать подчиненных;

умение работать в команде;

целеустремленность;

умение делегировать полномочия.

Часто в оценке персонала применяется метод «ассессмент-центр», который позволяет применять всевозможные инструменты оценки сотрудников, определять их потенциал к развитию, осуществлять оценку по различным компетенциям и по завершении ассессмента составлять объективную картину недостающих и ресурсных знаний, навыков и умений определенного человека. Сущность метода заключается в формировании инструментов, которые моделируют основные моменты деятельности оцениваемых сотрудников, в которых проявились бы их профессионально важные качества и компетенции.

Технология оценки включает:

- проведение анализа ситуации (выявление главных целей; утверждение критериев оценки; изучение процедуры и сценария оценки; определение объекта оценки);

- формирование модели компетенции, основанной на полученной информации;

- подбор упражнений для оценки компетенций;

- организация оценки сотрудников (определение состава экспертной комиссии; определение даты оценочного мероприятия);

- обучение наблюдателей;

- проведение оценки в соответствии с процедурой и сценарием (групповые упражнения, психологические тесты, индивидуальные занятия, интервью);

- оформление отчетов по каждому сотруднику;

- представление итогов оценочного мероприятия.

Менеджеры среднего звена действуют и принимают решения на оперативном и тактическом уровне, в то время как менеджеры высшего звена оказывают влияние на стратегию компании.

Этапы проведения оценки персонала, для дальнейшего его развития:

1 этап - включает исследование и проведение анализа функционала должности;

2 этап - содержит определение важных корпоративных компетенций;

3 этап - включает определение оптимальных методов шкалирования компетенций;

4 этап - содержит разработку лучшего профиля должности; 5 этап - заключается в описании компетенций по уровням;

6 этап - содержит формирование, подбор, адаптацию методик оценки компетенций;

7 этап - заключается в проведении оценки, составлении реального профиля;

8 этап - содержит формирование плана развития.

Цель исследования подтверждение суждения: «Наиболее пригодными специалистами будут те, у кого более выражен «мотив к достижению» и инициативное, ответственное отношение к деятельности».

Цель исследования - на практике с помощью диагностических методик выявить наиболее пригодных специалистов, затем провести исследование их мотивационной сферы и инициативного отношения к деятельности (выявить их социально-психологические установки, мотивационно-потребностную сферу, силу воли, мотивацию к успеху). При помощи полученных результатов провести анализ и сравнить показатели пригодности к данной профессии и эффективности работы сотрудника. Данный анализ позволит нам сделать вывод о том, является ли значимым, и одним из главнейших показателей профессиональной пригодности - набор компетенций, который присутствует в данной организации.

После того как мы определили цель исследования необходимо выяснить объект и предмет исследования.

Объект исследования - сотрудники, принимаемые на должность в области обслуживания.

Предмет исследования - профессиональная пригодность и эффективность набираемого персонала, уровень мотивации к достижению целей, волевые качества - инициатива, ответственность.

Следует отметить, что исследование проходило в обучающем центре, принимали участие 30 человек, все - женщины в возрасте от 19 до 23 лет. Все из них прошли обучающие тренинги по обслуживанию, некоторые имеют стаж работы, связанный с ресторанным бизнесом.

Для более подробного анализа основных компонентов предполагаемой гипотезы, необходимо разбить наше исследование на ряд этапов.

Первый этап предполагает исследование профессиональной пригодности нанимаемых сотрудников. Сюда входит: выявление критериев профпригодности специалистов в области обслуживания и их диагностика при помощи опросника Кеттелла.

Прежде чем перейти к диагностике, необходимо обозначить критерии, по которым она будит производиться. Для этого нам следует выявить индивидуально-психологические особенности личности обсуживающего персонала (официант).

Индивидуально-психологические особенности личности официанта, можно рассматривать как совокупность индивидуальных качеств человека, характеризующихся общительностью, доброжелательностью, аккуратностью, памятью, самообладанием, тактом и внимательностью.

Психологические особенности трудовой деятельности официанта многогранны и многосторонни. Прежде всего, они проявляются в работе с людьми. Поэтому успех деятельности официанта зависит не только от уровня его знаний, умений, навыков, привычек, личного опыта. Не менее важны психологические компоненты его труда.

Профессиональные знания обслуживающего персонала (официанта) - это те знания, без которых невозможен процесс качественного обслуживания гостей. Сюда относится: знание меню, новых блюд и напитков данного дня, их качественная характеристика, цены, правила обслуживания гостей. Также к профессиональным обязанностям официанта относится: поддержание во время работы чистоты и порядка, как на обеденных и подсобных столах, сервантах, так и во всем зале. Эти знания и умения способствуют качественному обслуживанию, соответственно и выполнению работы. Умение совершенствуется посредством упражнений (практики). В процессе умения закрепляются и переходят в навыки. Навыком называется автоматическое выполнение рабочих операций, достигнутое тренировкой.

Человек, избравший профессию обслуживающего персонала, должен постоянно трудиться над выработкой у себя положительных черт характера, поставить перед собой задачу искоренить отрицательные или нежелательные черты характера. Необходимыми чертами характера и навыками для официанта являются: общительность, трудолюбие, вежливость, чуткость, выдержанность, наблюдательность, способность чувствовать настроение другого человека, самостоятельность, умение общаться с людьми, умение разбираться в людях.

Самостоятельность официанта характеризуется такими качествами, как инициативность, критичность, чувство ответственности, дисциплинированность. Обычно самостоятельным в работе называют официанта, который без посторонней помощи выполняет план продаж, соблюдая все правила обслуживания. Инициативность - постоянное стремление к новому, стремление к творческой деятельности, что необходимо официанту, чтобы красочно преподнести новое блюдо, либо напиток, что повысит его показатели по продажам. Критичность - способность трезво оценивать свои действия и действия коллег, гостей, чтобы не происходило неловких ситуаций.

Дисциплинированность выражается в умении человека подчинить свои поведение, действия и поступки выполнению профессионального долга: культурно обслуживать гостей, сдерживать отрицательное отношение даже к излишне требовательным посетителям. Дисциплинированность тесно связана с ответственностью.

В ответственности отражается мера личного участия официанта в делах коллектива, степень осознания им необходимости поддерживать и укреплять дисциплину, создание благоприятного морального климата в коллективе, прийти на помощь своим коллегам, если это необходимо.

.2 Результаты исследования и их интерпретация

После того как мы определили основные критерии отбора, перейдём к диагностике. При помощи, многофакторного опросник личности Р. Кеттелла, мы будем выявлять индивидуально - психологические особенности личности официанта. Данный опросник - универсален, практичен, дает многогранную информацию об индивидуальности.

Таким образом, положительными факторами будут:

1. A: «Замкнутость - Общительность»

2. B: «Низкий интеллект - Высокий Интеллект»

3. C: «Эмоциональная нестабильность -стабильность»

. G: «Низкая - Высокая нормативность поведения»

5. H: «Робость - Смелость»

. I: «Жесткость - Чувствительность»

. L: «Доверчивость- Подозрительность»

. Q3: «Низкий - Высокий самоконтроль»

Высокие показатели по этим факторам, показывают пригодность к профессии официанта.

Отрицательными показателями будут считаться, если у испытуемого будут большие показатели по следующим факторам:

1. E: «Конформность - Доминантность»

2. F: «Сдержанность - Экспессивность»

. M: «Практичность - Мечтательность»

. N: «Прямолинейность - Дипломатичность»

. O: «Спокойствие - Тревожность»

. Q1: «Консерватизм - Радикализм»

. Q2: «Конформизм - Нонкорформизм»

. Q4: «Расслабленность - Напряженность»

Соответственно, при сложении всех положительных и отрицательных факторов, мы выявим, кто больше пригоден для работы официантом.

1 место: N5 (33 баллов);

2 место: N11 (29 баллов), N22 (29 баллов);

3 место: N7 (28 баллов);

4 место: N27 (27 баллов), N29 (27 баллов); 5 место: N16 (26 баллов). N23(26 баллов);

Это показывает нам, что по качествам, которые больше подходят официанту, соответствуют 8 испытуемых: N5, N7, N11, N16, N22, N23, N27, N29.

После того как мы определили профпригодность и выявили наиболее пригодных специалистов, к деятельности связанной с обслуживанием персонала, перейдём ко второму этапу нашего исследования.

Второй этап представляет исследование мотивационной сферы, изучение социально - психологических установок личности в мотивационно

потребностной сфере, которая может быть ориентирована на: процесс - результат, альтруизм - эгоизм, труд - свободу, власть - деньги, а также выявление уровня мотивации к успеху и изучение волевых качеств.

В исследовании были использованы следующие методики:

1. Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О. Ф. Потемкиной, состоящая из двух блоков: методика выявления социально-психологических установок, направленных на «альтруизм-эгоизм», «процесс-результат» и методика выявления социально-психологических установок, направленных на «свободу - власть», «труд - деньги».

Цель методик: выявить степень выраженности социально- психологических установок.

Процедура проведения: отвечая на вопросы испытуемым необходимо придерживаться следующей инструкции: Внимательно прочитайте вопросы и ответьте на них двумя способами: «ДА», если ваш ответ утвердителен, и

«НЕТ», если вы отвечаете отрицательно, а ваше поведение не соответствует утвердительному ответу на вопрос.

Методике выявления установок «процесс-результат», «альтруизм- эгоизм», позволит нам на основании показателей результатов теста, определить следующие качества личности, у которой преобладает данная ориентация:

- ориентация на процесс - обычно люди более ориентированы на процесс, менее задумываются над достижением результата, часто опаздывают со сдачей работы, их процессуальная направленность препятствует их результативности; ими больше движет интерес к делу, а для достижения результата требуется много рутинной работы, негативное отношение к которой они не могут преодолеть;

- ориентация на результат - люди, ориентирующиеся на результат, одни из самых надежных. Они могут достигать результата в своей деятельности вопреки суете, помехам, неудачам, поведение в большинстве случае - достаточно ответственное;

- ориентация на альтруизм - люди часто в ущерб себе, заслуживают всяческого уважения. Это люди, о которых стоит позаботиться. Альтруизм - наиболее ценная общественная мотивация, наличие которой отличает зрелого человека;

- ориентация на эгоизм - люди с чрезмерно выраженным эгоизмом встречаются довольно редко. Известная доля «разумного эгоизма» не может навредить человеку. Скорее более вредит его отсутствие, причем это среди людей «интеллигентных профессий» встречается довольно часто.

Методике выявления установок «труд - деньги», «свобода - власть», позволит нам на основании показателей результатов теста, определить следующие качества личности, у которой преобладает данная ориентация:

- ориентация на труд - обычно люди, ориентирующиеся на труд, все время используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска и т.д. Труд приносит им больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия;

- ориентация на свободу - главная ценность для этих людей - это свобода. Очень часто ориентация на свободу сочетается с ориентацией на труд, реже это сочетание «свободы» и «деньги»;

- ориентация на власть - эта ориентация больше свойственна представителям сильного пола. Очень часто - это производственники, хотя среди них бывают и исключения;

- ориентация на деньги - обычно бывает в двух случаях, когда деньги есть, и когда их нет. В наших выборках, в которых в основном учителя руководители - эта ориентация выражена слабее, чем другие.

2. Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса. Методика состоит из 41 вопроса, на каждый из которых нужно ответить «да» или «нет».

Цель методик: выявить степень выраженности мотивации к успеху.

Результаты данной методики помогут нам выявить показатель уровня мотивации, является ли она: низкой, средний, умеренно высокой или слишком высокой.

3. Методика «Тест на силу воли». Эта методика содержит 20 вопросов, испытуемому необходимо выбрать наиболее подходящие ответы, из нескольких альтернативных.

Цель методик: выявить степень выраженности показателя силы воли.

По результатам опроса, можно судить о том, насколько характер человека и его сила воли - сильна, а его поведение ответственно, а поступки реалистичны и взвешены.

Таблица 2. Результаты исследования методик: «диагностика личности на мотивацию к успеху» Т. Элерса, «Тест на силу воли», «диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» О. Ф. Потемкиной

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Испытуемые | Показатель мотивации к успеху | Показатель силы воли | Социально- психологические установки личности в мотивационно- потребностной сфере | | | | Социально- психологические установки личности в мотивационно- потребностной сфере | | | |
|  |  |  | Ориентация на: | | | | Ориентация на: | | | |
|  |  |  | процесс | результат | альтруизм | эгоизм | труд | свободу | власть | деньги |
| N1 | 21 | 26 | 7 | 9 | 8 | 6 | 8 | 8 | 4 | 3 |
| N2 | 21 | 23 | 6 | 7 | 9 | 2 | 6 | 7 | 3 | 1 |
| N3 | 20 | 17 | 6 | 9 | 4 | 7 | 7 | 6 | 2 | 4 |
| N4 | 20 | 13 | 7 | 6 | 1 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 |
| N5 | 20 | 24 | 7 | 7 | 4 | 9 | 8 | 6 | 6 | 6 |
| N6 | 19 | 16 | 5 | 6 | 7 | 5 | 6 | 8 | 5 | 4 |
| N7 | 18 | 19 | 7 | 8 | 6 | 4 | 6 | 7 | 5 | 8 |
| N8 | 17 | 16 | 5 | 7 | 9 | 1 | 5 | 6 | 3 | 2 |
| N9 | 16 | 23 | 4 | 7 | 7 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| N10 | 16 | 19 | 6 | 8 | 5 | 2 | 5 | 8 | 4 | 2 |
| N11 | 10 | 16 | 4 | 4 | 7 | 2 | 3 | 6 | 1 | 1 |
| N12 | 21 | 30 | 7 | 9 | 8 | 6 | 8 | 8 | 4 | 3 |
| N13 | 21 | 23 | 6 | 7 | 9 | 2 | 6 | 7 | 3 | 1 |
| N14 | 20 | 17 | 6 | 9 | 4 | 7 | 7 | 6 | 2 | 4 |
| N15 | 20 | 13 | 7 | 6 | 1 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 |
| N16 | 20 | 24 | 7 | 7 | 4 | 9 | 8 | 6 | 6 | 6 |
| N17 | 19 | 16 | 5 | 6 | 7 | 5 | 6 | 8 | 5 | 4 |
| N18 | 18 | 19 | 7 | 8 | 6 | 4 | 6 | 7 | 5 | 8 |
| N19 | 17 | 16 | 5 | 7 | 9 | 1 | 5 | 6 | 3 | 2 |

Изучив и проанализировав таблицу 2, можно сделать вывод о том, что у испытуемых, у которых высокий показатель мотивации к успеху в большинстве случаях высокий показатель силы воли. Так же следует отметить, что у данных личностей преобладает показатель, ориентированный на результат, труд.

Люди ориентированный на результат одни, из самых надежных. Они могут достигать результата в своей деятельности вопреки суете, помехам, неудачам, поведение в большинстве случае - достаточно ответственное.

Показатель ориентации на труд, так же является значимым для нашего исследования, он подтверждает результаты теста на силу воли.

Обычно люди, ориентирующиеся на труд, все время используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска - это говорит о настойчивости, о целеустремлённости, о силе воли и твёрдости характера.

Воля связана с сознательной целеустремлённостью человека - с инициативой; с преднамеренностью его поступков и действий - с мотивацией; она связана с самоинициаций действий и их самоорганизацией - с ответственностью. Отсюда следует, что специалисты с высокими показателями силы воли, имеют и высокие показатели мотивации к достижению, а также инициативное и ответственное отношение к деятельности.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, о том, что наше предположение о том, что: «Наиболее пригодными специалистами будут те, у кого более выражен «мотив к достижению» и инициативное, ответственное отношение к деятельности» - будут эффективными сотрудниками, которых подбирает работодатель.

2.3 Анализ эффективности и оценка модели компетенций в компании ООО «Галерея Алекс»

Формирование и внедрение модели корпоративных компетенций представляет собой неотъемлемую часть управления эффективностью различных компаний и актуальную и современную тему для отечественной предпринимательской деятельности. Проведенное исследование позволяет сформировать средний портрет успешного менеджера среднего звена в условиях современного отечественного рынка.

По итогам анализа компании была сформирована стандартная модель корпоративных компетенций для менеджеров «20 граней», состоящая из двадцати компетенций, которые являются важными для эффективной и успешной деятельности менеджеров. Все компетенции подразделяются на несколько групп: навыки управления, навыки принятия решений, мотивация, личные черты, межличностные навыки. Модель компетенций можно посмотреть на рис. 6

Рисунок 6. Основные компетенции по модели «20 граней» для ООО «Галерея Алекс»

Формирование лучшего профиля должностей. В практике HR нередко используется термин «профиль компетенций». Он представляет собой не просто перечень требуемых компетенций, но и необходимый уровень развития для каждой компетенции. Для различных должностей уровни развития одних и тех же корпоративных компетенций являются различными. Таким образом, профиль должности должен отличаться. Лучший профиль должности отображается в виде диаграммы. Истинные данные об уровне развития компетенций у определенного сотрудника отражается на диаграмме, что предоставляет возможность отметить «разрывы» между необходимыми компетенциями, и теми, которые имеются в наличии. Пример показан на рис. 7.

Рисунок 7. Диаграмма корпоративных компетенций

Компания имеет огромный штат сотрудников, поэтому в основном использует групповой ассесмент. Индивидуальная оценка больше практикуется на новеньких сотрудниках. Возможно, при прохождении индивидуальной оценки всех сотрудников производительность и качество сотрудников компании всегда было на высшем уровне. По вышеприведенной таблице можно сделать вывод, что имеются определенные сходства представленных методов:

1. оба представленных метода предоставляют возможность получать объективные данные о деловом и личном потенциале менеджеров;

2. глубинное интервью осуществляется посредством сравнения объективных фактов биографии сотрудников, делового поведения и достигнутых результатах.

Ассессмент-центр проводится посредством выявленного поведения в смоделированных ситуациях.

Оба представленных метода предоставляют возможность разрабатывать актуальную индивидуальную программу развития менеджеров среднего звена, основываясь на определенных сильных сторонах и зонах развития.

Применение любого из приведенных методов осуществляет мотивацию менеджеров среднего звена ООО «Галерея Алекс» на развитие внутри компании и одновременно с ней.

Перед началом мероприятия по оценке компетенций ведущий-сотрудник ассессмент-центра подробно расписывает цель оценки и дальнейшие процедуры. Устанавливается контакт между ведущим- сотрудником и участниками-сотрудниками, формируется рабочая атмосфера. Если данному вопросу не уделено достаточно внимания, происходит понижение мотивации участников-сотрудников и результаты оценки становятся неадекватными.

Данные об оцениваемых компетенциях предоставляются сотрудникам, однако, после проведения оценки.

Не разрешается выставлять окончательные оценки в тот же день, в ходе проверки результатов. Это связано с тем, что у наблюдателей образуются определенные эмоции (негативные и позитивные). По этой причине необходимо осуществлять выставление окончательных оценок по прошествии нескольких дней, основываясь на записях и наблюдениях.

Каждая оценка менеджерам среднего звена по упражнениям, а также конечная оценка, подкрепляется примерами реального поведения сотрудников, ответами менеджеров в процессе интервьюирования по компетенциям. Консультант обосновывает каждые части оценок, обладая записями, которые их подтверждают.

Таким образом, за 2015 год на работу в компанию ООО «Галерея Алекс» было принято свыше 85 человек. При проведении собеседования был задан вопрос, касающийся того, откуда потенциальные сотрудники компании узнали об открытой вакансии, что сделано для того, чтобы обладать представлением об источниках данных и расчете их эффективности.

Ниже рассмотрена эффективность применения источников поиска и отбора персонала посредством приведенных выше методов в компании ООО «Галерея Алекс» (см. табл. 3).

Таблица 3 - Эффективность источников отбора и поиска персонала ООО «Галерея Алекс»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник отбора | | | Результат источника набора соискателей | Результат Суммы всех источников набора (%) | Коэффициент принятия разосланных предложений |
| Интернет-сайт | | | 31 | 30 | 6,5 |
| Публикация объявлений в прессе | | | 28 | 40 | 1 |
| Публикации Интернет | объявлений | в | 12 | 16 | 2 |
| Рекомендации сотрудников | | | 8 | 9 | 1,5 |
| Набор внутри компании | | | 6 | 5,6 | 10 |
| ИТОГО: | | | 85 | 100 |  |

По результатам таблицы можно сделать вывод о том, что самым эффективным источником отбора соискателей на вакансии в компании ООО

«Галерея Алекс» является отбор внутри компании, то есть первоначально открывается набор среди работников компании, лишь затем изучаются соискатели с других источников. При этом в конкурсе на должность принимают участие не только работники, которые подали объявления, но и те сотрудники, которые обладают опытом, соответствующим требованиям предлагаемой должности.

Высоким показателем является поиск и отбор персонала посредством интернет-сайтов (в том числе, сайта компании). Это можно оценивать в качестве подбора персонала, который имеет представление о деятельности ООО «Галерея Алекс», увеличивая значимость и эффективность принимаемых на работу сотрудников.

Большие объемы резюме компания ООО «Галерея Алекс» получила по итогам напечатанных в прессе объявлениям (40%), стоит отметить, что показатель принятия предложений среди соискателей является низким, поскольку при определении подробностей деятельности в компании ООО «Галерея Алекс» потенциальные работники отказываются устраиваться на работу вследствие несоответствия квалификации запрошенной или из-за нежелания работать на должности, которая находится ниже их квалификации (к примеру - официант).

Если проводить сравнение по категориям нанятых сотрудников, то значительная доля относится к рабочим специальностям - 60 человек. Стоит подчеркнуть, что источником данных явились рекомендации работников компании, или данные в прессе, лишь небольшая доля относится к данным с сайта компании. Меньшая часть нанятых сотрудников является специалистами (23 человека). Для них источником данных стали публикации в интернете, сайт компании ООО «Галерея Алекс» и продвижение по карьерной лестнице (отбор внутри организации).

В ООО «Галерея Алекс» была создана модель компетенций для должностей, нацеленная на выявление общий требований к умениям, навыкам, знаниям, личностным и деловым качествам работников, влияющим на эффективность выполнения работы в команде, а также на реализацию сотрудниками стратегических целей, таким образом, увеличение конкурентоспособности компании в дальнейшем.

Модель компетенций была внедрена в компании в 2012 году с незначительными изменениями в последующие годы. Она определяет общие требования к работникам, которые работают на всевозможных должностях в ООО «Галерея Алекс», учитывая особенности сети кофеен, а также ее корпоративной культуры. Каждая кофейня, в том числе, Московская обладает одной и той же моделью компетенций.

Опираясь на модель компетенций в компании ООО «Галерея Алекс» формируются основные документы по управлению трудовыми ресурсами, которые именуются Порядками:

- порядок «мониторинг деятельности и формирования должностных инструкций и требований к должностям»;

- порядок «отбор сотрудников»;

- порядок «проведение оценки компетенций»;

- порядок «обучение и развитие сотрудников компании»;

порядок «создание и развитие кадровых резервов».

Модель компетенций ООО «Галерея Алекс» является документом, который состоит из 180 страниц и содержит структуру и список компетенций, определяющий и описывающий стандартные наборы корпоративных компетенций, и соответствующие уровням должностей индикаторы компетенций.

Аспектами модели корпоративных компетенций в ООО «Галерея Алекс» являются:

- уровни должностей;

- корпоративные (в некоторых случаях, специальные) компетенций; наименование компетенций, их определения;

- индикаторы поведения;

- стандартные модели компетенций;

- шкала оценки развития индикаторов компетенций;

- профили должностей.

Модель компетенций ООО «Галерея Алекс» сформирована и предназначается для должностей в генеральной дирекции, филиалах компании и ее структурных подразделениях. По этой причине модель затрагивает большие объемы должностей, образуется необходимость в их структуризации, для чего принято решение о разделение должностей по уровням, основываясь на определенных критериях:

- место должности в организационной структуре;

- важность влияния работы на данной должности и ее качество в конечном итоге;

- риски при принятии решений, их влияние на итоговые результаты всей компании или только незначительной части ее деятельности;

- особенности работы с позиции рабочих ситуаций;

- типы действий (стратегическое управление всей компанией и всеми функциями или исполнение определенного типа работы в рамках одной функции).

В модели компетенций компании ООО «Галерея Алекс» выделяются корпоративные и специальные компетенции.

Специальные компетенции являются совокупностью особенных знаний, личностных и деловых качеств, которые требуются для эффективного исполнения работы на конкретных уровнях, или критически важных для компании.

К примеру, специальная компетенция «стратегическое мышление» является характерной не для всех должностей компании, а только для тех, для которых свойственно тактическое и стратегическое управление компанией, соответственно для уровней определенных должностей.

Для каждой должности имеется определенный уровень развития компетенции, который представляется в виде профиля компетенций должностей.

Профиль компетенции должностей является необходимым стандартов уровня развития компетенции на определенной должности. Он представляется в графической форме в качестве диаграммы и фиксируется в документах (требования к должности), которые обладают таким же значением, как и должностные инструкции.

Для выявления соответствия сотрудника занимаемой должности осуществляется оценка, по итогам которой формируется профиль компетенций сотрудника, свидетельствующий об уровне истинного развития компетенций сотрудника.

Таким образом, в компании ООО «Галерея Алекс» работает достаточно эффективная модель корпоративных компетенций, которая содержит главные аспекты, приведенные в теоретической части работы. Стоит отметить, что исследование показало взаимосвязь корпоративных компетенций с отбором персонала, которая заключается в том, что без создания эффективной модели компетенций невозможен качественный, оперативный, эффективный отбор сотрудников в компанию. Модель компетенций ООО «Галерея Алекс» предъявляет равные требования к сотрудникам из различных филиалов (кофеен) компании, что способствует целенаправленной реализации стратегических задач ООО «Галерея Алекс». Данная модель полноценно затрагивает различные должности внутри филиалов компании, разделяя их и предъявляя к уровням должностей всевозможные требования по компетенциям. Она заключает в себе разделенные направления по работе с кадрами в общий, цельный механизм.

В процессе проведения анализа были определены некоторые недостатки подбора сотрудников в компании ООО «Галерея Алекс»:

1. отсутствие общего стандарта подбора сотрудников;

2. не разработаны профили должностей, что приводит к отбору и найму неподходящих работников и дальнейшему их увольнению по инициативе руководства вследствие несоответствия занимаемым должностям;

3. первоначальное собеседование неэффективно организовано, так как не создан список необходимых и подходящих вопросов;

4. деятельность менеджеров по подбору персонала является неэффективной, так как свыше 60% проходят второе собеседование, лишь 30% соискателей удачно проходят второе собеседование, и порядка 10% соискателей на должности, которые удачно прошли все испытания, отказываются от предлагаемой работы на стадии оформления в компанию;

5. по причине неэффективности отбора персонала его адаптация продолжается несколько месяцев, в результате чего ООО Галерея Алекс получает заметный экономический ущерб вследствие пониженной трудовой производительности нанятых сотрудников.

В данной главе работы было проведено исследование взаимосвязи корпоративных компетенций и отбора персонала на примере компании ООО «Галерея Алекс». Оно показало, что неверный выбор компетенций приводит к негативным последствиям и лишним расходам для компании, что, в свою очередь, приводит к некачественному и неэффективному отбору персонала, подтверждая, таким образом, наличие взаимосвязи между компетенциями и отбором сотрудников.

В компании ООО «Галерея Алекс» действует стандартная модель компетенций, которая, однако, обладает рядом негативных моментов и недостатков: отсутствием общего стандарта подбора сотрудников, отсутствием профилей должностей, неэффективно организованным первоначальным собеседованием, неэффективной работой менеджеров по персоналу, вследствие неэффективности отбора персонала происходит слишком длительная адаптация новых сотрудников в компании.

В главе приведены основные корпоративные компетенции, по которым компания производит отбор потенциальных сотрудников в сеть кофеен. В исследовании рассматриваются менеджеры среднего звена, а также сотрудников низшего звена (уборщиц, официантов, кассиров, бариста). Для менеджеров низшего звена в компании выбраны следующие компетенции при отборе сотрудников: дисциплина, стрессоустойчивость, вежливость, коммуникабельность, аккуратность.

В качестве основных методик по отбору персонала выбраны: метод 360 градусов, ассессмент-центр, интервьюирование, профессиональное тестирование (для менеджеров среднего звена в некоторых случаях). Методики для тестирования: опросник личности Р. Кеттелла, «диагностика личности на мотивацию к успеху» Т. Элерса, «Тест на силу воли», «диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» О. Ф. Потемкиной. Данные методы подробно описаны в исследование и рассмотрены со стороны их применения в компании ООО «Галерея Алекс».

# Глава 3. Практические рекомендации по повышению эффективности отбора персонала при помощи корпоративных компетенций

При анализе системы отбора персонала в компании ООО «Галерея Алекс» были определение достоинства и недостатки существующей системы отбора персонала и методов оценки сотрудников по компетенциям. Проведенный анализ показал несовершенство системы отбора сотрудников в ООО «Галерея Алекс», по этой причине были предложены некоторые рекомендации по улучшению организации отбора персонала в ООО «Галерея Алекс».

Основными выявленными недостатками системы подбора персонала в сети кофеен являются:

1. отсутствие общего стандарта отбора сотрудников;

2. не разработаны профили должностей, что приводит к отбору и найму неподходящих работников и дальнейшему их увольнению по инициативе руководства вследствие несоответствия занимаемым должностям;

3. первоначальное собеседование неэффективно организовано, так как не создан список необходимых и подходящих вопросов;

4. деятельность менеджеров по подбору персонала является неэффективной, так как свыше 60% проходят второе собеседование, лишь 30% соискателей удачно проходят второе собеседование, и порядка 10% соискателей на должности, которые удачно прошли все испытания, отказываются от предлагаемой работы на стадии оформления в компанию;

5. по причине неэффективности отбора персонала его адаптация продолжается несколько месяцев, в результате ООО «Галерея Алекс» получает заметный экономический ущерб, вследствие пониженной трудовой производительности нанятых сотрудников.

Для улучшения данной системы и ликвидации приведенных выше недостатков рекомендуется:

1. является трудным определение рисков найма сотрудников, пока не получена полноценная информация о характере данных, которые они используют на предыдущей работе. Необходимо побуждать соискателей на отбираемую должность быть искренними. Если менеджер по персоналу замечает, что кандидат на должность является неискренним, необходимо посылать запрос рекомендаций на прежнее место работы или использовать услуги частного агентства. Данные мероприятия предоставят возможность избегать судебных разбирательств из-за разглашения частной коммерческой тайны;

2. основываясь на должностных инструкциях и специфике компании (ресторанный бизнес) определены критерии для предварительного отбора (возраст, пол, опыт работы, необходимые компетенции, моральные качества) соискателей на должность. При изучении потенциальных сотрудников требуется понизить возможность проникновения в команду сотрудников недобросовестных людей. Необходимо проводить отбор кандидатов посредством отдела кадров компании; требуется обращаться в специализированные агентства и другие похожие компании; необходимо приглашать на работу выпускников негосударственных университетов; использовать рекомендации работников компании;

3. необходимо своевременно определять особые наклонности и скрытую мотивацию претендентов на должность. В данном случае можно порекомендовать:

- глубоко изучать документацию, которая удостоверяет личность и постоянную прописку;

- осуществлять запрос рекомендаций и отзывов с предыдущих мест работы;

- менеджеру по персоналу необходимо обращать внимание на склонности людей к вредным привычкам (употребление алкоголя, наркотических веществ, увлечения азартными играми);

- проверять базы данных на наличие информации о потенциальных сотрудниках;

- требуется проверять наличие судимости у претендентов на должность;

4. ООО «Галерея Алекс» необходимо сформировать новую карту компетенций для вакантных должностей. В данном процессе требуется участие менеджера по подбору персонала, а также заместителя директора по кадровым вопросам. При формировании карты необходимо подразделять компетенции на несколько групп;

5. Подбор персонала необходимо регламентировать отдельным положением ООО «Галерея Алекс», где требуется зафиксировать: специфику профессиональной деятельности менеджеров среднего и низшего звена, функциональные обязанности, повышение профессионального уровня, положения должностной инструкции.

Также предлагается рекомендации по улучшению лояльности сотрудников ООО «Галерея Алекс»:

- при отборе кандидатов на должность требуется предлагать им подписать соглашение о неразглашении данных, которые становятся им известными во время работы в компании и после увольнения. Данные действия оказывают сильное психологическое воздействие, поскольку многие люди боятся нарушать подписанные договоренности. Необходимо в подобном документе указывать определенный срок хранения данных в тайне;

- применять в работе с персоналом ООО «Галерея Алекс» (с их персонального согласия) технические средства распознавания нечестности (детектор лжи и прочие аппараты);

- проводить разделение секретной информации на модули, передача ее разным сотрудникам, таким образом, каждый работник будет обладать лишь долей информации;

- регулярно отслеживать потоки информации и деятельность отдельных работников, которые обладают расширенным доступом к информации;

- осуществлять наблюдение за взаимоотношениями в коллективе, определяя обиженных или неудовлетворенных работников;

- проводить мероприятия, которые повышают экономическую безопасность и лояльность работников.

Необходимо подчеркнуть, что для предотвращения угроз, которые нередко исходят со стороны сотрудников, требуется верной организовывать работу отдела кадров. Функции данного отдела не ограничены отбором персонала, это является действенным инструментов по выявлению настроения, которое имеется в ООО «Галерея Алекс» и ее филиалах, по созданию корпоративной культуры и разработке мотивационной системы.

Мероприятия, которые направлены на совершенствование системы отбора персонала и ликвидацию недостатков методов отбора персонала компании ООО «Галерея Алекс» приведены ниже:

1. формирование инструкции по процессу отбора и найма сотрудников на массовые должности;

2. создание профиля вакантных должностей, основываясь на текущих и стратегических целях компании;

3. формирование резерва кадров.

Формирование инструкций по процессу отбора и найма сотрудников.

В соответствии с принятыми стандартами в ООО «Галерея Алекс» соискатели на должность, которые успешно прошли интервью с менеджером по персоналу кадрового отдела, переходят ко второму собеседованию с начальником отдела кадров, а также начальником отдела, которые отвечают за открытую вакансию. Так как вторые собеседования проводятся в конкретный день, то не обязательно те соискатели, которые их проходили, работают в будущем в офисе или подразделении того начальника, который проводит интервью. Нередко данный момент отражается на несовместимости кандидатов и тех начальников отделов, под руководством которых они работали.

Таким образом, предлагается следующая схема адресного отбора сотрудников в кофейни «Шоколадница». Соискатели, которые успешно прошли первый отборочный этап с менеджерами по персоналу, отправляются на собеседование к начальнику определенной кофейни, под руководством которого они в дальнейшем будут работать. Что позволит проводить оценку уровня совместимости кандидатов и начальников, а также глубоко знакомиться с особенностями работы в определенном филиале компании, управленческим стилем и коллективом.

Создание профилей вакантных должностей, основанном на нынешних целях и стратегиях компании ООО «Галерея Алекс».

Формирование профилей должностей сотрудников является первым этапом в процессе отбора и оценки персонала ООО «Галерея Алекс». При этом необходимо учитывать специфику корпоративной культуры компании, работу и среду, в которой данная деятельность осуществляется.

В создании профилей должностей необходимо участвовать не только менеджерам по персоналу, но и будущим руководителям соискателей на должности. Менеджеры по персоналу хорошо осведомлены с общими тенденциями компании и ситуацией на рынке труда, а руководителя хорошо знакомы с актуальными задачами компании. Когда говорится о профиле, который важен для компании, он включается в систему ценностей компании, необходимо, чтобы в выявлении профилей принимали участие менеджеры высшего звена ООО «Галерея Алекс».

Мнение кандидатов должны совпадать с ценностями корпоративной культуры предприятия. Опираясь на это, требуется определить некоторые моменты:

- какие отношения в коллективе являются предпочтительными для кандидатов на должность, какими являются их действия в конфликтных ситуациях;

- при каком стиле руководства сотрудники выполняют свои обязанности максимально эффективно, к каким вертикальным отношениям они склонны;

- какие ценности являются наиболее значимыми для кандидатов;

- каким образом, и в каких направлениях кандидаты планируют развиваться в дальнейшем;

- какими являются предпочтения в организации трудовых отношений.

Требования к профессиональным и личностным качествам кандидатов на различные должности выявляются в работе, которую сотрудники будут исполнять, посредством компетенций, которые необходимы для конкретной должности.

Формирование резерва кадров ООО «Галерея Алекс».

Как было отмечено выше, основным фактором мотивации сотрудников в ООО «Галерея Алекс» являются возможности роста по карьерной лестнице. На свободные должности менеджеров среднего и низшего звена отбирается персонал со стороны, что провоцирует производственные конфликты в компании.

Для улучшения методов отбора персонала посредством совершенствования мотивации труда сотрудников ООО «Галерея Алекс» рекомендуется применение публичной системы разработки кадровых резервов. С одной точки зрения, те сотрудники, которые не попадают в кадровые резервы, будут раздосадованы и не удовлетворены. Стоит отметить, что места для резервистов освобождаются не планируемой регулярностью, по этой причине происходит обман ожиданий и разочарования у тех сотрудников, которые попали в кадровые резервы. Стоит подчеркнуть, что создание кадровых резервов является хорошим источником отбора кандидата на управленческую должность, мощным фактором мотивации и для резервиста, и для другого сотрудника ООО «Галерея Алекс», а также хорошим профилактическим средством для решения производственных конфликтов.

Для выявления направлений улучшения корпоративных компетенций требуется определить основных специалистов, деятельность которых оказывает значительно влияние на эффективность функционирования компании. В ООО «Галерея Алекс» такими специалистами являются менеджеры среднего звена (администраторы, управляющие кофеен), а также сотрудники низшего звена (бариста, официанты, кассиры).

Определив основных специалистов, составляется блок компетенций, как для менеджеров среднего звена, так и для работников низшего звена, опираясь на результаты исследования данной работы и проведенного анализа, а также на приведенные методики.

Блок компетенций менеджеров среднего звена содержит десять корпоративных компетенций с их описанием:

- понимание сферы деятельности и структуры компании ООО «Галерея Алекс»;

- нацеленность на удовлетворение клиентов;

- проявление инициативы;

- направленности на достижение поставленных целей;

- готовность к нововведениям;

эффективная коммуникация;

проведение поиска информации;

лояльность;

самоконтроль;

организованность и планирование.

Понимание сферы деятельности и структуры компании является пониманием предпринимательской деятельности в сфере ресторанного бизнеса (в данном случае кофеен), специфики ведения бизнеса в многоуровневой компании, организационной структуры, функций различных бизнес-процессов и важности взаимодействия функций предпринимательской деятельности, понимание внутренней регламентирующей документации.

Индикаторы поведения компетенции.

Сотрудники понимают сферу ресторанного бизнеса, обладают представлением о принципах формирования кафе и кофеен, технологических процессах, знакомы с главными продуктами компании, имеют понятие о терминологии сферы ресторанной деятельности (для сотрудников низшего звена).

Сотрудники легко ориентируются в организационной структуре, знакомы с управленческой структурой и полномочиями должностных лиц. Эффективно используют административные ресурсы, горизонтальные управленческие связи, знакомы с неформальной организационной структурой компании, учитывают корпоративную культуру (для менеджеров среднего звена).

Нацеленность на удовлетворение клиентов является стремление предоставлять помощь и поддержку клиентам, определение, учет и удовлетворение их потребностей, осуществляя определенный активные практические действия.

Индикаторы поведения компетенции:

Сотрудники должны быть способны переориентировать коллектив на нацеленность на удовлетворение клиентов, подходы к клиентам в качестве основной ценности, а также на функционирование компании в условиях конкурентной борьбы.

Сотрудникам требуется понимать потребности клиента. Знать, регулярно расширять понимание его требований, потребностей и нужд, осуществлять поиск возможностей по удовлетворению потребностей клиентов (менеджеры среднего звена).

Предоставлять клиентам вежливое и оперативное обслуживание, поддерживать с клиентами взаимоотношения, в рамках которых осуществляется выявление их пожеланий и требований, осознавать, каким образом действия сотрудника сказываются на настроении, расположении клиентов в отношении компании, брать ответственность за решение проблем, которые возникают в процессе трудовой деятельности при общении с клиентами (сотрудники низшего звена).

Проявление инициативы.

Используются возможности проявления инициативы по направлению коллективных действий. Выдвигаются сотрудниками важные и практические решения или предложения для компании. Осуществляет поиск способов решения проблем и вопрос, возникающих при достижении взаимовыгодных решения для компании и коллектива.

Направленности на достижение поставленных целей.

Сотрудники измеряют свои результаты и полагают, что осуществляют поиск быстрых или более эффективных способов исполнения работы. Формируются определенные, трудные цели и осуществляется анализ расходов.

Готовность к нововведениям является способностью сотрудником принимать нововведения, оперативно адаптироваться и осуществлять эффективную трудовую деятельность в нестабильных, регулярно меняющихся и организационных условиях, а также в меняющихся требованиях к собственной должности, в различных коллективах и с разными людьми.

Индикаторы поведения компетенции:

Сотрудники открыты для нововведений, новых методов, мнений, даже если они обладают отличиями от их собственных. Положительно реагируют на изменения, не воспринимая их в качестве угрозы. С готовностью изменяют личные идеи и представления, основываясь на новой полученной информации. Инициируют перемены, рассматривая в них возможности. Оперативно адаптируются к переменившимся обстоятельствам, нестабильным ситуациям, переключаясь на новые виды деятельности, осуществляя эффективную работу. Легко воспринимают новых работников, пришедших извне.

Сотрудники в письменной и устной форме могут излагать мысли в логической последовательности, на языке, который понятен получателям информации, исключая двойное толкование, без орфографических и грамматических ошибок. Осуществляют проверку переданных данных. Заблаговременно осуществляет определение точки зрения других сотрудников и клиентов для формирования аргументов и контраргументов (менеджеры среднего звена).

Без искажений воспринимают получаемую информацию, внимательно воспринимает ее и не превозносит личные необоснованные доводы в нее. Слушает и слышит клиентов, руководителей, старших менеджеров и управляющих. По необходимости задают вопросы, запрашивая от других людей обратную связь. Хорошо воспринимают невербальное общение (интонации, жестикуляции, позы, тон), учитывая их в общении с клиентами и руководством (сотрудники низшего звена).

Проведение поиска информации. Регулярные сбор необходимой информации, учитывая данные от различных источников (менеджеры среднего звена). управление аттестация квалификация труд

Лояльность является способностью и желанием подчинять свое трудовое поведение и действие потребностям, задачам и целям компании, возможность опираться на стратегические интересы компании, выставляя их выше личных приоритетов.

Индикаторы поведения компетенции:

Сотрудники высказывают поддержку и преданностям интересам и ценностям компании, при этом личные интересы совпадают с интересами компании. Не осуществляют неконструктивные высказывания и критику в адрес компании, поддерживая положительный имидж предприятия (менеджеры среднего звена, сотрудники низшего звена).

В данной главе работы были предложены рекомендации и мероприятия по совершенствованию методов отбора персонала и методик корпоративных компетенций ООО «Галерея Алекс».

Для внедрения предложенных мероприятий компании нет необходимости нести расходы, поскольку данные мероприятия возможно осуществить посредством формирования новых положений и стандартов компании, перемещения сотрудников на другие должности, увольнения сотрудников, отбор новых кандидатов на открытые вакансии, а также проведение анализа корпоративных компетенций, которые были предложены в качестве мероприятия для менеджеров среднего звена и сотрудников низшего звена сети кофеен «Шоколадница».

Был предложен блок компетенций менеджеров среднего звена, содержащий десять корпоративных компетенций с их описанием:

- понимание сферы деятельности и структуры компании ООО «Галерея Алекс»;

- нацеленность на удовлетворение клиентов;

- проявление инициативы;

- направленности на достижение поставленных целей;

- готовность к нововведениям;

эффективная коммуникация;

проведение поиска информации;

лояльность;

самоконтроль;

организованность и планирование.

Внедрение предложенных рекомендаций и мероприятий позволит компании ООО «Галерея Алекс» не только улучшить систему отбора персонала, но и увеличить прибыль компании, а также минимизировать расходы на отбор новых сотрудников.

# Заключение

Отбор персонала является одним из путей кадровой работы, показатели которой достаточно легко определяются и измеряются. В подборе сотрудников имеются все требуемые элементы: потребности, расходы, необходимые специалисты и прочее. Стоит отметить, что проведение расчетов и оценки является не столь элементарной задачей, какой она кажется на первый взгляд.

Отбор персонала в компании представляет собой важный и первостепенный вопрос. Верно отобранные специалисты представляют собой залог успеха и эффективного функционирования компании, то есть человеческие ресурсы являются основополагающими. От уровня соответствия сотрудников, которые работают в компании, тем должностям, которые ими заняты, зависит эффективная деятельность компании. Подбор персонала является трудоемким процессом, которые нуждается в расходах времени и средств, а также процессом, порождающим различные проблемы (к примеру, формализм и субъективизм).

Функции отбора сотрудников в ООО «Галерея Алекс» исполняются менеджерами по персоналу. Цель отбора сотрудников ООО «Галерея Алекс» заключается в своевременном обеспечении компании трудовыми ресурсами, опираясь на необходимые квалификации и специальности, в требуемом объеме для реализации стратегических целей компании. Показателями эффективности процессов является полное закрытие вакансий сотрудниками, которые соответствуют требованиям, в определенные сроки.

Основными причинами образования открытых вакансий в ООО «Галерея Алекс» являются:

- внедрение дополнительных единиц в штатное расписание;

- увольнение работников;

- перевод работников на другие должности;

- декретные отпуска;

наем временных работников.

Основными этапами бизнес-процесса отбора персонала в ООО «Галерея Алекс» являются:

- подготовка к процессу отбора;

- осуществление поиска соискателей на должности;

- отбор сотрудников;

принятие решений.

В компании сформирована модель корпоративных компетенций для должностей, которые относятся к менеджерам среднего звена и сотрудникам низшего звена ООО «Галерея Алекс», которая была сформирована с целью выявления общих требований к навыкам, знаниям и умениям, а также личностным и деловым качествам работников компании. Они влияют на эффективность исполнения работы, которые оказывают значительное влияние на реализацию компанией стратегических целей и конкурентоспособность в дальнейшем.

В работе было проведено исследование по выявлению взаимосвязи корпоративных компетенций с отбором персонала, по итогам которого стало известно, что в случае недостаточной проработки корпоративных компетенций или неверное отбора методики компетенций страдает и процесс отбора сотрудников в компанию, что является подтверждением наличия взаимосвязи корпоративных компетенций с отбором персонала.

После проведенного анализа компании были определены некоторые недостатки, которые имеются в процессах отбора сотрудников в компании ООО «Галерея Алекс»:

1. отсутствие общего стандарта отбора сотрудников;

2. не разработаны профили должностей, что приводит к отбору и найму неподходящих работников и дальнейшему их увольнению по инициативе руководства вследствие несоответствия занимаемым должностям;

3. первоначальное собеседование неэффективно организовано, так как не создан список необходимых и подходящих вопросов;

4. деятельность менеджеров по подбору персонала является неэффективной, так как свыше 60% проходят второе собеседование, лишь 30% соискателей удачно проходят второе собеседование, и порядка 10% соискателей на должности, которые удачно прошли все испытания, отказываются от предлагаемой работы на стадии оформления в компанию;

5. по причине неэффективности отбора персонала его адаптация продолжается несколько месяцев, в результате чего ООО «Галерея Алекс» получает заметный экономический ущерб вследствие пониженной трудовой производительности нанятых сотрудников.

По итогам анализа и исследования работы были сформированы и предложены рекомендации и мероприятия по совершенствованию методов отбора персонала:

1. формирование инструкции по процессу отбора и найма сотрудников на массовые должности;

2. создание профиля вакантных должностей, основываясь на текущих и стратегических целях компании;

3. формирование резерва кадров;

4. улучшение корпоративных компетенций.

Внедрение предложенных рекомендаций и мероприятий позволит компании ООО «Галерея Алекс» не только улучшить систему отбора персонала, но и увеличить прибыль компании, а также минимизировать расходы на отбор новых сотрудников.

# Список использованных источников

1. Алексеева, Т. Оцениваем уровень компетентности / Т. Алексеева // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - № 3. - С. 64-65.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. - СПб.: Питер, 2012. - 832 с.

3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Переизд., М.: ИНФРА-М, 2012. С.125

4. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. Пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 71-72 с.

5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Изд-е 2ое, доп. - М.: Центр Кадровых технологий - XXI век, 2011. - 316 с.

6. Буторина А.А. Изменение труда как фактор совершенствования системы управления персоналом в современной организации // Социальная работа: история, теория и технологии / Под ред. И.Ф. Албеговой. - Москва, 2012. - С. 35 - 38.

7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе - М.: Юристъ, 2011 - 496 с.

8. Вучкович, А.В. Оценка результатов деятельности / А.В. Вучкович // Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». - 2011. - № 5. - С. 49-66.

9. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий: Учеб. пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 2011

10 Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2012. 423 с.

11 Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ, 2011.

377 с.

12 Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Джонелли Д.Х. Организации: Поведение. Структура. Процессы. - М.: Инфра-М, 2011, 662 с.

13 Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие. Издательство "Академия Естествознания", 2011. С.136

14 Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 5-е. изд.доп. и перераб. Н.-Новгород: НИМБ. 2011 г. - 720 с.

15 Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов по спец. "Управление персоналом" и "Менеджмент организации". - Н. Новгород: НИМБ, 2012. - С.234

16 Жук А.И., Кашель Н.Н. Деятельностный подход в повышении квалификации: активные методы обучения. - Мн., 2011. - 96 с.

17 Зырянова Н.Л, Assessment Centers - центры тестирования персонала // Кадровый менеджмент. 12.01.2011

18 Карпов А.В. Психология менеджмента. - М, 2012 г. - 118 с.

19 Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. М.: Дело, -2011. - 315 с.

20 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие по спец.: "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / Дуракова, И. Б.; Гос. ун-т управления. - Изд.2-е. - М.: Экзамен, 2012. - С.154

21 Козленко Н.Н. Деловые игры в принятии управленческих решений. - М.: Изд-во ВЗПИ, 2011. -76 с.

22 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/Под. ред. П.В. Шелитова. - М.: Инфра - М; Новосибирск: 2011.

- 79 с.

23 Махов Г.А. Управление компетенциями как фактор развития технологии работы с персоналом (На примере крупных предприятий): Дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2011. С.60

24 Одегов Ю. Г., Котова Л. Р. Организация службы управления персоналом: современный подход: учеб.-практ. пособие / М.: Альфа- Пресс, 2012. - С.53

25 Орлов А. И. Менеджмент: учеб. пособие / А. И. Орлов - М.: ИНФРА- М, 2011. - 257 с.

26 Основы управления персоналом. Учебник / под ред. Генкина Б.М., - М., 2012 г. - 290 с.

27 Пасс Ю. Ключи к подбору персонала // Кадровое дело № 4, 2011.

28 Петренко Б. Кто на новенького? // Кадровое дело № 7, 2011.

29 Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение: Учебник. - М.: Профиздат, 2011. 267 с.

30 Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2012. - 144 с.

31 Потемкин В. К. Управление персоналом - Санкт-Петербург: Питер, 2012. - С. 203

32 Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П. Пугачев. - Аспект Пресс, 2011 г. - с. 279.

33 Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - с. 320.

34 Росс Г.В., Янкин Д.В. Методика определения компетентности персонала компании при выполнении бизнес-процессов // Экономический анализ. 2012. № 6. С. 23-31.

35 Рудавина, Е. Построение системы компетенций в компании / Е. Рудавина // Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». - 2012. - № 8. - С. 10-12.

36 Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. - Москва, 2012 г. с. 447.

37 Рыбаков Ф. Компания людей. Бизнес журнал - 2012. - № 5. - С. 56-59.

38 Саланова Ю.В., Стеклова О.Е., Чекин А.Н. Формирование корпоративных компетенций в соответствии с корпоративной культурой // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 8-2. - С. 96

40 Свирина И. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала // Служба кадров и персонал № 10 2011

41 Сосновый, А. Оценка персонала с применением модели компетенций / А. Сосновый, А. Гун // Справочник по управлению персоналом. -2012. -

№ 5. - С. 78-83.

42 Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М.: Hippo, 2013.

С.98

43 Спивак В. А. Управление персоналом/ В. А. Спивак. - М.: Эксмо, 2011.

- С.112

44 Стаут Л.В. Управление: настольная книга менеджера: лучшие технологии кадровой работы - М.: Добрая кн., 2011. - 532 с.

45 Тебекин А. В., Касаев Б. С. Менеджмент организации: учеб. пособие./ А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - М.: КНОРУС, 2011. - 374с.

46 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М.: 2011 г. с. 205.

50 Райт П. М. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. 2011. N 1. С. 113 - 138.

51 Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. - М.: Экзамен, 2011. - с.128.

52 Хуторской А. В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций // Компетенции в образовании: Опыт проектирования: Сб. науч. тр. / Под ред. А. В. Хуторского. М.: Научно-внедренческое предприятие "ИНЭК", 2011. С.119.

53 Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб., Питер, 2011. - с. 301.

54 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации - М.: 2011 г. - с. 355.

[**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) |  |