

ОПТИМИЗАЦИЯ ОТБОРА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Юлия Александровна Романова, д-р экон. наук, проф.,

E-mail: Ryulia1@yandex.ru,

Финансовый Университет при Правительстве РФ,

http://www.fa.ru

В статье рассматриваются вопросы комплектования штатов, применения методов набора и отбора персонала в организации, основные мероприятия по профессиональной адаптации персонала. Предложены критерии формирования системы набора и отбора специалистов и сотрудников.

Ключевые слова: методы набора и отбора персонала, профессиональная адаптация персонала, система набора и отбора специалистов и сотрудников.

Комплектование штатов – ключевой элемент работы организации любой формы собственности. При правильном и четком его планировании учреждение получает надежное, слаженное функционирование и эффективное использование основных и вспомогательных ресурсов.



Ю.А. Романова

Одним из самых важных ресурсов предприятия является персонал. Для того чтобы подобрать сотрудников, которые бы работали результативно на благо компании, необходимо создание определенной системы по приему в коллектив нужного, квалифицированного персонала. Наиболее часто открывающиеся вакансии в образовательном учреждении – преподаватели-предметники, воспитатели, педагоги дополнительного образования, педагоги-психологи и т. д.

По наблюдениям, на сегодняшний день в организациях, занимающихся обучением детей, при приеме персонала, в основном, используются такие инструменты как собеседование. Зачастую кадровики ограничиваются приемом работников по знакомству, используя при этом лишь метод личной беседы и беглого просмотра резюме соискателя. Налицо недостатки такого подхода: высокая степень субъективности, которая носит эмоционально-психологический характер и тенденция принимать решение о кандидате на основе первого впечатления либо рекомендации окружающих. А качество подобранного персонала – залог эффективности их дальнейшего использования.

Ранее кадровики оценивали соискателей, обратившихся за работой по собственной инициативе. В настоящее время происходит переход к активным методам отбора кандидатов, привлекая как можно большее число соискателей на конкретную должность.

Любая организация начинается со службы персонала. Последняя может быть представлена в одном лишь лице исполнительного хранителя трудовых книжек и личных дел, целым отделом кадров с обязательным начальником, или, в более современных офисах – уверенным в своих полномочиях менеджером персонала, а то и весьма разветвленной службой управления во главе с заместителем директора. Дело, конечно, не в названиях, и даже не в представленных исполнительных структурах, поскольку принцип «кадры решают все» каждый руководитель волен решать по-своему. Проблемы с кадрами осознаются только тогда, когда о них думать уже поздно: неожиданно происходит сбой, и кадры предъявляют некие требования по условиям труда, заработной плате, необходимости повышения квалификации при отсутствии ресурсов и т. д. либо просто пишут заявление об увольнении без объяснения причин. Именно в этот

момент специалисты-кадровики начинают осознавать важность правильного подбора кандидатов на любую должность в свою организацию.

Долгое время единственной профессией в сфере управления, не имеющей своей базовой научной дисциплины, специальности, специализации и квалификации, была кадровая работа. Только в начале 90-х годов появились первые факультеты и вузы, специализирующиеся на подготовке работников отдела кадров, ныне все чаще называемых отделами управления персоналом.

Во все периоды жизненного цикла организации функция набора и отбора персонала является основной. Не зависит она ни от отрасли, в которой работает компания, ни от услуг, которые она оказывает потребителю, ни от корпоративной культуры.

Набор персонала – одна из важнейших задач кадровой службы организации. Цель ее заключается не в комплектовании штата, а в создании резерва кандидатов на необходимые должности и рабочие места, с которых организация (предприятие) отбирает подходящих для нее работников.

Практика показывает, что качество набора персонала непосредственно влияет на успешную деятельность организации и определяется следующими факторами, рассмотренными в таблице 1.

Таблица 1

Факторы, влияющие на деятельность организации

Внешние факторы	Внутренние факторы
Ситуация на рынке труда	Качество подготовительной работы к приему персонала
Наличие специализированных учебных заведений, готовящих нужных специалистов	Уровень квалификации сотрудников, отвечающих за процесс набора и отбора персонала
Окружающая (конкурентная) среда	Уровень квалификации руководителей, принимающих окончательное решение о найме сотрудников
Имидж организации	Точность процедуры оформления документов при приеме на работу

Кроме этого, следует обратить внимание на совокупность факторов, влияющих на поведение на работе. С ними обязательно должны быть знакомы как руководители, так и сотрудники, отвечающие за набор персонала.

Индивидуальные особенности человека – это отличительные качества, присущие людям, приходящим на работу, и/или которые они вырабатывают как в процессе формального и неформального обучения в организации, так и в результате взаимодействия с коллегами и с системой в целом. Соответствие человека требованиям, предъявляемым к нему занимаемой должностью, мы называем пригодностью, а соответствие работы ожиданиям человека – удовлетворенностью.

Характеристики работы. Межличностные аспекты могут, как облегчать, так и затруднять работу, либо делать ее более или менее интересной. Поэтому пригодность и удовлетворенность зависят не только от того, как организована работа, – важную роль играют и другие люди, имеющие отношение к выполнению конкретной задачи, – организационные практики и процедуры, цели организации влияют на отличительные качества нанимаемых людей и как организационные условия могут снижать эффективность работы отдельных индивидов.

В отношении факторов, снижающих эффективность работы, нужно заметить, что даже в тех случаях, когда организация имеет программу подбора кадров, позволяющую успешно выявлять перспективных работников, получая в свое распоряжение именно таких людей, она не всегда добивается максимально высоких результатов. Причина подобного явления заключается в том, что организационная структура и система управления могут, как способствовать, так и препятствовать реализации возможностей людей. Есть несколько

ко моментов, определяющие успех в наборе персонала: точный запрос (заявка); планирование мероприятий по привлечению кандидатов; оценка кандидатов. В таблице 2 сформулирована необходимая информация для поиска кандидата.

Содержание анкеты можно менять, но данные пункты составят ее основу. Ограничить возможности по поиску персонала могут вопросы, касающиеся семейного положения, возраста, национальности, места жительства [8].

Таблица 2

Показатели набора персонала и руководителя организации

Внутренняя информация	<ul style="list-style-type: none"> • Должность • Структурное подразделение • Непосредственный руководитель
Содержание должности	<ul style="list-style-type: none"> • Основной смысл работы • Ответственность • Результаты деятельности
Профессиональные навыки	Чем он должен владеть для выполнения работы
Условия работы	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата труда • Социальный пакет • Режим работы • Место работы • Командировки • Оборудование рабочего места
Внутренние условия	<ul style="list-style-type: none"> • Причина открывшейся вакансии: <ul style="list-style-type: none"> - вновь открытая вакансия; - замена ушедшего сотрудника; - расширение штата • Причины поиска кандидата на эту должность • Когда должен приступить к работе • Требования к рабочему месту

Если говорить о возрасте соискателя, то обязательно нужно сказать о переменах. Изменениям подвержены не только обстоятельства, но сами люди. Например, в китайской культуре изменчивость рассматривается как необходимое условие жизни. Странно видеть набор персонала строго до 25-ти лет и безработных сорокалетних. Они-то как раз и могут легко переучиваться и идти навстречу реформам. В литературе фактор «Возраст» является одним из определяющих изменения в организации: реакция на перемены, как и «пики» креативного потенциала, весьма зависимы от возрастного «профиля»: «Детство – это всегда положительное отношение к переменам, острое чувство новизны, без меры фантазия и творчество. Отрочество и юность-буйство «Эго» и отчаянная попытка самоутверждения.

К 23–25 годам проявляется креативный пик. На перемены мы реагируем с пониманием, иначе в жизни ничего не добьешься. С тридцатилетия и до 40 – способность к переменам ослабевает, зато проявляется вторичный ренессанс «Эго»: нужно размножаться, строиться, продвигаться, отстаивать и завоевывать. Актуально место под солнцем, но не путем перемен, а в более плавном поступательном режиме продвижения к намеченным высотам. Хочется гордиться отвоеванным и поучать более незрелых и невезучих. Но еще больше – наслаждаться положением (или страдать от его отсутствия). И вдруг, после сорока неожиданный и очень мощный всплеск креативного и прочего безумства. Именно после сорока и до 48 лет человек наиболее подвержен внезапным порывам что-либо кардинально изменить в своей жизни и в жизни окружающих. Жизненный потенциал уже наработан, но, тем не менее, он может быть поставлен целиком на кон. Отдача делу максимальная. Но, уровень рискованности также повышается. Те, кто сходит с дистанции после сорока, уже и в тридцать были мало к чему пригодны.

К шестидесяти годам у человека открывается «второе дыхание». Либо прекращается первое, или, как говорят среди учителей, наступает момент «эмоционального выгорания» – диагноз, к сожалению, многих работников школы. Грубо говоря, «старики» могут оказаться еще «разбойниками», «креативный потенциал».

Работодателей часто интересует вопрос: публиковать или не публиковать размер заработной платы? Это обязательно для вакансий исполнительских: курьерам, бухгалтерам, водителям, рабочим не все равно, сколько они будут получать по сравнению с другими предприятиями. Уровень зарплаты руководителей публиковать не принято.

Для объявлений об открывшейся вакансии достаточно следующей информации: краткие сведения об организации, адрес и контактные телефоны; должностные обязанности будущего работника; срок действия вакансии; необходимые документы для собеседования. Грамотно составленное объявление позволяет отфильтровать неподходящих соискателей и сократит время на обработку информации.

Источники привлечения персонала делятся на внешние и внутренние. Исходя из названия, можно сделать вывод, что организация использует и собственные ресурсы и возможности, которые предлагает окружающая среда [1]. Ниже в таблице 3 приведены различные источники привлечения персонала.

Необходимо отметить, что ни один источник привлечения персонала не гарантирует 100 %-ного результата, поэтому первое, что надо иметь в виду – использование максимально возможного количества каналов для закрытия вакансии.

Применение активного и пассивного методов набора персонала напрямую зависит от ситуации на рынке труда: величины спроса и предложения. Следует заметить то, что некоторые из приведенных методов правомерно использовать при условии добровольного согласия кандидата. Это значит, что соискатель после проведенного тестирования (либо иной технологии набора) должен быть ознакомлен с результатами.

В настоящее время работа менеджеров по набору и отбору персонала больше похожа на квест: пытаюсь закрыть вакансию, они придумывают как без ущерба для качества расширить круг потенциальных кандидатов; внедряются в профессиональные сообщества в поисках редчайших специалистов, порой даже проникают в их частную жизнь, чтобы сделать «Job offer»; анализируют кросс-отраслевой опыт кандидатов, определяя его валидность для закрываемой позиции. Не за горами то время, когда среди ключевых компетенций начальника отдела управлением персоналом будут значиться такие качества как креативность, стратегическое мышление, умение строить отношения и анализировать данные, стрессоустойчивость [2].

Наука об отборе персонала базируется на представлении о том, что люди по-разному проявляют себя на работе по причине различий в личных качествах. Психологами изучаются не только особенности характера и личные свойства, но и познавательные способности.

Отбор персонала не только по профессиональным, но и по психологическим признакам все больше применяется в работе тех организаций, где человеческому фактору придается больше смысла, чем просто «рабсиле» или «людям». К таким учреждениям можно отнести и учреждения образования (таблица 3) [7].

В ходе процесса отбора персонала организация тщательно изучает будущего работника «со всех сторон». Обычно претендентов на вакантную должность достаточно, поэтому работа займет определенное время. Основная задача: определить пригодность этого человека для выполнения установленных должностных и служебных обязанностей, умение жить и работать в коллективе на благо организации, принимая ее традиции и учитывая свои интересы.

Отбор и подбор кадров. Есть ли отличия данных процессов? В ходе отбора специалисты осуществляют поиск людей на конкретные должности, учитывая требования руководства организации. А при подборе – проводится процедура идентификации видов деятельности по вакансии под профессиональные возможности и способности соискателя.

Источники привлечения персонала

Источники привлечения кандидата	Методы
Внутренние	<ul style="list-style-type: none"> • Распространение внутри организации информации об открывшейся вакансии: <ul style="list-style-type: none"> - через сайт; - через корпоративную газету; - через электронную почту всем сотрудникам • Анализ личных дел сотрудников организации • Запрос сотрудников (внутренний резерв) • Опрос близких и родных Пути решения проблемы открытой вакансии путем внесения изменений в трудовые отношения со своими сотрудниками: <ul style="list-style-type: none"> - совмещение должностей; - расширенный объем работы; - ротации; - перенос отпуска; - сверхурочная работа; - работа по графику (многосменность); - временный найм кадров
Внешние	<ul style="list-style-type: none"> • Объявления в СМИ • Возможности интернет-технологий (сайт организации, специализированные сайты, профессиональные сообщества, социальные сети и др.) • Вербовка • Кадровые агентства • Ярмарки, фестивали, выставки, наружная реклама • Лизинг персонала • Добровольные самостоятельные соискатели • Учебные заведения (сотрудники ,выпускники, студенты) • Запрос сотрудников (внешний резерв) • Рекомендации (личные и деловые)

Отбор кадров должен быть обязательно взаимосвязан со всеми другими функциями управления персоналом. И чтобы уверенно отличить процесс отбора от некоего приема на работу, необходимо определиться с, минимум, тремя существенными моментами:

- во-первых, с наличием тех, из кого можно отбирать;
- во-вторых, с присутствием исполнительного лица, осуществляющего профессиональный отбор;
- в-третьих, с существованием реальной потребности организации в работнике такого профиля.

Отбор кадров – важный многоплановый процесс, в ходе которого идет изучение личностных и профессиональных качеств соискателей. Важно, специалистам, занятым в отборе будущих работников, не утонуть в потоке общения, относительной монотонности действий – рассказов об организации, о вакансии и т. д.

Поскольку отбор персонала всегда связан с прогнозированием будущего поведения человека на работе, необходимо должным образом измерять и оценивать способности кандидата к выполнению работы, для того, чтобы получить прочный фундамент для принятия решений.

Главная идея, лежащая в основе отбора персонала – сделать выбор среди претендентов на должность. А основная предпосылка состоит в том, что для успеха организации важна эффективность деятельности отдельных индивидов. А индивидуальная эффективность на всех уровнях организации определяет эффективность работы учреждения в целом. Чтобы отбор прошел эффективно необходимо соблюдать ряд требований к критериям, которые помогут выявить достоинства и недостатки кандидатов (таблица 4).

Какие же, присущие нам, человеческие качества, способные повлиять на стиль, характер и продуктивность деятельности на благо организации?

Таблица 4

Требования и критерии эффективного отбора персонала

Требования	Критерии к критериям
Валидность	Соответствие критериев отбора содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор
Полнота	Учет всех ключевых характеристик, важных для успешной работы в данной должности
Надежность	Точность и устойчивость, не случайность результатов
Необходимость и достаточность критериев	Достаточное количество критериев должно быть в балансе с количеством кандидатов

Критерии оценки и отбора персонала:

1 Физические данные. Считается обязательным при работе с людьми.

Методы: изучение внешнего вида кандидата, изучение медицинской карты соискателя. Требования к здоровью – это фактически тот физиологический фундамент, на котором построено все остальное человеческое «здание».

2 Свойства нервной системы.

3 Акцентуированные черты личности.

4 Стиль информационного обмена:

- информационная коммуникативность;
- анализ и прогноз информации;
- способы принятия решений.

По каждой вакансии необходимо выделить критерии, которые и лягут в основу требований при отборе кандидатов:

1 Формальные критерии. К ним относим все, что возможно проверить и подтвердить документально (образование, стаж работы, сертификаты).

2 Профессиональные критерии. К ним те знания, умения и навыки по профессии, которые нужны, чтобы эффективно работать (а не просто работать в этой должности).

3 Личностные критерии. Качества личности обязательно связаны и с должностью, и с характером работы, и с особенностями корпоративной культуры организации.

Важно не только правильно выделить качества, но и суметь их проверить, используя различные технологии и методики. Профессиональный отбор призван подобрать на вакантную должность наиболее профпригодного работника. Заметим, не самого наилучшего, а наиболее профессионально соответствующего объявленной деятельности. Любая служба персонала, в каком числе она не была бы представлена, обязана в современных условиях иметь экспертную систему для осуществления отбора персонала в организацию.

Кадровая работа всегда имела огромное значение для эффективной работы организации. Ее основными характеристиками были тонкость решаемых проблем и конфиденциальность собираемой и обрабатываемой информации. Одновременно с совершенствованием работы с кадрами формировались и такие родственные между собой сферы, как профессиональная ориентация и профессиональный отбор.

При отборе кадров в организацию принимают активное участие две стороны: работодатель и будущий работник. И каждый имеет свой интерес. Если в результате отбора кандидат удовлетворяет требованиям учреждения и сам, при этом, согласен заключить трудовой договор, значит, произошло согласование интересов двух сторон.

При отборе соискателей большинство организаций полагаются на классическое трио-анкету соискателя, специальное интервью (собеседование) и проверку рекоменда-

ций. Но решение вопросов познания и оценки персонала требует синтеза философских, психологических, социально-психологических и управленческих подходов.

Современная наука управления персоналом предлагает нам широкий выбор различных технологий и методик. Сразу хочется отметить то, что оценивать других людей мы умеем искусно. Некоторые делают это с одного взгляда на человека. Вот так бы и при приеме персонала. Однако при найме сотрудников такое «чудо оценки» встречается крайне редко. Можно данные технологии классифицировать, а можно просто перечислить наиболее эффективные и часто используемые [6].

Важно заметить, что при использовании данных методик при отборе персонала технология их построения во многом зависит от профиля организации и профессионализма сотрудников, ответственных за оценку соискателей.

Использование методов отбора персонала выгодно и удобно, но возможны некоторые неблагоприятные влияния данных процедур на психическое здоровье человека. Очевидно, что соискатели предпочитают процедуры, напрямую связанные с рассматриваемой работой. И считают лишними и несправедливыми те, которые никакого отношения к их будущей работе не имеют. При хорошем соответствии требований работы, квалификации кандидата и применяемого инструментария, многие основные методы отбора персонала дают корректные прогнозы.

Если подходящий кандидат уже намечен, нужно сделать все для того, чтобы он не передумал, пока идут собеседования с остальными. Еще во время первой встречи следует рассказать ему обо всех преимуществах работы в этой организации и на этой должности, не забыв обозначить перспективу. Необходимо озвучить примерный срок окончательного ответа работодателя. Целесообразно поддерживать контакт с кандидатом: уточнять, как долго он готов ожидать ответа, сообщать об изменении сроков и т. п. Такие действия позволяют кандидату понять, что в нем заинтересованы и что у него есть шанс занять эту позицию [3].

Профессиональная адаптация – это начальный этап интеграции личности в производственно-профессиональную среду, в систему трудовых и социально-психологических отношений. Основная функция профессиональной адаптации – это освоение относительно стабильных условий профессиональной деятельности, решение повторяющихся действий, адекватных задачам производственной деятельности и соответствующих традициям производственного коллектива. Профессиональная адаптация – освоение тонкостей и специфики профессии, необходимых в данной организации. Типология адаптации персонала представлена в таблице 5.

Профессиональная адаптация – освоение тонкостей и специфики профессии, необходимых в данной организации. Нужно объяснить новому сотруднику основные задачи и непосредственные обязанности, обсудить задачи и показатели эффективности на период адаптации.

По проведенным исследованиям 80 % новых сотрудников принимают решение об увольнении в период от 1 до 7 дней работы в компании. Не имеет значения то, сколько времени данный специалист проработал потом: он уже принял решение и приходит на работу без желания, подбирая лучшее место. Так что у организации есть фактически только одна неделя, чтобы произвести «первое впечатление».

Таблица 5

Типология адаптации персонала

№ п/п	Критерии типологии	Типы адаптации персонала
1	Компоненты системы адаптации персонала	- профессиональная (производственная); - психофизиологическая; - организационная; - социально-психологическая; - экономическая; - внеорганизационная

2	Наличие опыта профессиональной деятельности	- первичная; - вторичная
3	Сферы адаптации	- адаптация в новой организации; - адаптация в новой должности
4	Субъекты адаптации	- адаптация работника; - адаптация работы к человеку

Любая программа по адаптации внедряется с целью помочь новым сотрудникам освоиться в новых условиях труда. В организации многое зависит от среды – людей, работников, активно действующих субъектов. А новая ситуация – это новые возможности для любого сотрудника, который должен ясно осознавать то, что перемены, происходящие в организации таковы, что в итоге выживает только адекватно среагировавший. Чтобы реагировать эффективно на изменения, нужно, как минимум, их признавать, а не искать виноватых в ближайшем окружении.

Задачи службы персонала – разработать программу адаптации новых сотрудников. Новичок должен иметь ясное представление об организации, в которой ему посчастливилось трудиться, ее корпоративной культуре. Но, на первом месте, знания своих обязанностей и результатов, которые он должен получить.

Если сделать процесс адаптации стихийным, то результатом может стать увольнение новичка. Таким образом, время и деньги, потраченные организацией на его поиск и отбор, могут оказаться выброшенными на ветер.

Готовность к профессиональной адаптации определяется сочетанием сформированной системы мотивации к профессиональной деятельности, развитой адаптивности как личностного качества, а также системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих возможность реализации личностью поведенческих стратегий, соответствующих задачам скорейшей интеграции нового сотрудника в организацию, созданию у него мотивации для успешной работы и повышению эффективности деятельности (таблица 6).

Таблица 6

Этапы профессиональной адаптации

Этап	Показатели прохождения
Вводно-ознакомительный	Знакомство с ценностями, нормами и правилами профессионального сообщества, особенностями его функционирования
Действенно-ориентировочный	Признание основных элементов системы ценностей и норм профессионального сообщества
Функционально-ассимиляционный	Принятие системы ценностей и норм профессионального сообщества, свободное и активное участие в его функционировании

Показатели эффективности профессиональной адаптации: профессиональная активность; дисциплинированность; профессиональная успешность; удовлетворенность условиями работы; эмоциональная комфортность; психосоматическое состояние; готовность к дальнейшей деятельности в данной организации.

Приходя в организацию, человеку приходится чем-то жертвовать ради ее целей, ему важно знать, что и в каких объемах он должен делать, с кем контактировать и какова регулярность контактов. От этого в значительной степени зависит удовлетворенность человека трудом, взаимодействием с организацией, его отношение к ней.

Основные мероприятия по профессиональной адаптации персонала

Правильно налаженный процесс адаптации персонала помогает преодолеть новичкам неуверенность в отношениях с коллегами и руководством, поддерживать хороший климат в коллективе, минимизировать текучку персонала. Для этого нужна четкая программа адаптации, включающая в себя:

- вступительный тренинг;

- комплект печатных материалов с политикой компании, миссией, историей; организационной структурой и списком сотрудников; функциональными обязанностями; правилами пожарной и технической безопасности;
- программу дополнительного обучения и/или закрепление наставника;
- систему подведения итогов испытательного срока и последующей аттестации.

Чтобы программа адаптации сотрудников выполнялась, необходимо определить сроки для выполнения каждого этапа и назначить ответственного. Часто специалистами службы управления персоналом используется такой метод как наставничество, пришедшее из советских времен, которое является одним из самых эффективных и наиболее доступным для любой организации. Идея наставничества проста и прекрасна – опытный сотрудник высочайшей квалификации передает новому сотруднику свои профессиональные навыки и приемы, знакомит с традициями и правилами, принятыми в организации, сопровождает, обучает, курирует. Термин «сопровождение» – многозначный, в словарях часто трактуется через глаголы «сопровождать», «сопроводить».

Сопоставляя толкование терминов, можно предположить, что объединяющим является действия субъектов в определенный временной период человеческой жизни. В организации должна быть построена система наставничества как составляющая корпоративной культуры. Обязательно надо предусмотреть расходы для дополнительного обучения наставников и их материального вознаграждения.

Кроме этого, наставник должен чувствовать и моральное удовлетворение от своего статуса. Это может быть и почетная грамота, и статья в корпоративной газете. А главное, куратор новичка сам должен изъявить желание быть наставником. В этом случае не место «принудиловке» и «обязаловке».

С другой стороны, к выбору наставника нужно подойти очень тщательно. Во-первых, не каждому дано умение и желание обучать других. Во-вторых, этот человек должен укреплять корпоративную культуру и командный дух, а не учить новичков хитрить и отлынивать от работы.

Если правильно выстроить систему наставничества, все важные навыки и опыт останутся внутри компании и будут передаваться сотрудниками «из поколения в поколение». Новичкам станет проще вливаться в коллектив, повысится общая лояльность сотрудников. А руководству наставничество позволит сократить бюджеты на обучение сотрудников.

Необходимо крайне серьезно относиться к адаптации сотрудников внутри процесса управления персоналом. Именно здесь можно потерять ценного сотрудника и свести на нет усилия на этапе поиска и найма.

Таким образом, специалистами по управлению персоналом по роду своей деятельности осуществляется как набор, отбор, найм, так и организационная и профессиональная адаптация новых сотрудников. В их же функции входит и удержание в организации персонала.

На первом месте при анализе потребности в персонале должно идти изучение стратегии развития организации. Что приоритетно для руководства и сотрудников в ближайшей перспективе и в будущем, в каких кадрах нуждается, по каким каналам можно осуществить поиск нужного персонала [5]. Используя внутренние источники отбора (резервы организации), часть потребности можно погасить путем перемещений, совмещения должностей, ротации, повышения квалификации, обучения. При этом появляется возможность карьерного роста и мотивации у нынешнего персонала, без привлечения нового. Если внутренних источников нет, что необходимо изучить рынок труда региона (внешние источники привлечения персонала). Зачастую компании приходится корректировать стратегию, которая напрямую зависит от кадрового состава профессионалов, если таковых невозможно найти ни на внутреннем, ни на внешнем рынке персонала.

Руководству организации необходимо рассчитывать свой бюджет на реализацию программ профессиональной адаптации, которые в дальнейшем окупятся за счет сокраще-

ния сроков выхода нового сотрудника на достаточный профессиональный уровень по освоению новых технологий производства либо услуг при непосредственной помощи наставника либо руководителя подразделения.

Если в организации до сих пор не создана специализированная службы персонала, некоторые функции управления персоналом обязательно в ней присутствуют и исполняются линейными менеджерами, либо лично руководителем организации. Возможно, свою лепту вносят и руководители подразделений, особенно, если осуществляется отбор его будущего подчиненного. Для разработки и внедрения проекта по оптимизации вышеописанных процессов необходима команда единомышленников.

Проанализировав полученную информацию, выработав критерии, по которым будут оцениваться кандидаты, руководитель организации совместно с менеджером проекта и командой проекта составляет подробный план действий, где определяются основные этапы, виды деятельности, их исполнители и сроки. При формировании команды проекта нужно учитывать вероятность ошибочности их действий, поступков, планов, намерений, а также то, как все это объясняется, то есть преподносится этими же людьми.

Связать воедино творческую инициативу, интеллектуальные способности соискателей и потребности учреждений в кадрах, вытекающие из анализа рынка труда и требований работодателей, и есть сегодня одна из основных организационных задач, возложенных на менеджеров по управлению персоналом [4], без которых невозможна развитая социально-экономическая система.

В итоге, если организация хочет обеспечить качество предоставляемых услуг, то ей необходимо продумать систему набора и отбора таких сотрудников, которые будут способны пройти процесс адаптации без осложнений и особых проблем.

Литература

1. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / пер. с англ.; под ред. Н.В. Гришиной, М.Б. Курбатовой. СПб.: Экономическая школа, 2004. С. 19–22.
2. Тараненко В.В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: тесты для отбора персонала. Киев: Ника-Центр, 2004. С. 67.
3. Лактионова К.А. Сложно найти, непросто удержать / К.А. Лактионова // Справочник по управлению персоналом.-2012.- № 11.- с.15.
4. Алексашина Т.В. О развитии институциональной инфраструктуры рынка интеллектуального капитала в инновационно-ориентированной экономике России // Экономические и гуманитарные науки. 2014. № 10 (273). С. 28–34.
5. Рибокене Е.В. Институциональная среда постиндустриального информационного общества // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и управление. 2014. № 2 (8). С. 137–139.
6. Парфенова М.Я., Руденко Ю.С. Механизм интеграции образования, науки и производства с применением подхода диссиметрии // Образовательные ресурсы и технологии. 2013. № 2. С. 67–73.
7. Алексеев А.Н. Управление кадровым потенциалом агропродовольственного сектора районов крайнего Севера // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2011. № 1. С. 21–23.
8. Мецержаков Б.Г., Шаманина Е.А., Аллик Ю. Сравнительный анализ трех проекций национальных характеров русских, мокшан и эрзян // Культурно-историческая психология. 2013. № 1. С. 33–44.

Optimizing selection and professional adaptation of the personnel in the organization

Yuliya Aleksandrovna Romanova, doctor of economic Sciences, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation

The article considers the issues of acquisition States, methods of recruitment and selection of staff in the organization, the main activities in the professional adaptation of the staff. Proposed criteria for the formation of the system of recruitment and selection of specialists and employees.

Key words. Methods recruitment and selection of staff, professional dual-tion personnel, the system of recruitment and selection of specialists and employees.