

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА
ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ
КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001678
Удоденко Ксении Сергеевны

Научный руководитель:
доцент, к. э. н. Власова Т.А.

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры социальных
технологий НИУ «БелГУ»
Шевченко Н.В.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА.....	11
1.1 Отбор и найм персонала: анализ подходов к определению сущности и роли в системе кадрового менеджмента организации.....	11
1.2 Сравнительная характеристика методов отбора персонала: возможности и проблематика их использования.....	17
1.3 Компетентностный подход как инструмент совершенствования системы отбора и найма персонала организации.....	24
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АВИАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ.....	32
2.1 Организация и методы исследования.....	32
2.2 Исследование особенностей деятельности, кадрового менеджмента и системы отбора и найма персонала в организации.....	37
2.3 Оценка компетенций персонала как основание необходимости реализации компетентностного подхода в процессе отбора и найма персонала организации.....	47
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА.....	53
3.1 Методические рекомендации по реализации компетентностного подхода при отборе и найме персонала.....	53
3.2 Разработка модели компетенций и программы по ее внедрению в систему отбора и найма персонала	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

В условиях непрерывно меняющейся структуры национальной экономики, увеличения конкуренции первостепенную роль приобретает человеческий ресурс предприятий. Стабильное развитие организации во многом определяется уровнем квалификации персонала, его деловых и личностных качеств. Вследствие этого становится очевидной необходимость создания и применения на предприятиях передовых и действующих технологий отбора, подбора и найма персонала. При создании подобных технологий специалисты принимают во внимание внешние (глобальную и локальную экономическую ситуацию, состояние рынка труда, изменения в законодательстве и др.) и внутренние (положение предприятия на рынке и текущую стадию развития предприятия) факторы.

Традиционно разработка профессиональных требований включает в себя определение необходимых для эффективного выполнения должностных обязанностей навыков, знаний и умений сотрудника, создание (или адаптацию) действенных методик оценки и отбора персонала индивидуально для каждого предприятия, расчет экономической целесообразности их использования и т.д. Существует целый ряд оснований, по которым большинству отечественных предприятий необходимо внедрение эффективной системы подбора, отбора и найма персонала. Среди которых в первую очередь выделим отсутствие системного подхода в организации процесса отбора и найма персонала, что, зачастую, влечет за собой увеличение уровня текучести кадров, повышение затрат на наем новых сотрудников, снижение производительности труда, рост уровня травматизма, формирование отрицательного имиджа предприятия и др. Вторым основанием служит применение потерявших свою актуальность и эффективность технологий. Еще одно основание заключается в использовании зарубежных методов и подходов в управлении персоналом, без поправки на российские реалии. Четвертым основанием является

отсутствие на многих предприятиях заблаговременного расчета расходов на внедрение той или иной технологии отбора, подбора и найма персонала, что может повлечь за собой незапланированные денежные расходы.

Исходя из вышесказанного, значимость изучения системы подбора, отбора и найма персонала обуславливается недостатками, возникающими в отечественных организациях в процессе их работы: отсутствие отработанного процесса отбора персонала; отсутствие системы требований, предъявляемых к будущим сотрудникам; несоответствие целей отбора и найма персонала задачам и целям организации на текущем этапе ее деятельности; нехватка сотрудников, компетенций которых достаточно для проведения качественного отбора и найма персонала; невозможность применения без адаптации зарубежных технологий отбора и найма персонала, а также дефицит российских наработок в данной области; обоснованность при выборе конкретных методик отбора и найма персонала; низкая грамотность в области передовых технологий отбора и найма персонала.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что в сложившейся рыночной ситуации эффективность отбора персонала является одним из наиболее значимых аспектов деятельности предприятия. Предприятию требуется отсеивать неподходящих под каждую конкретную должность кандидатов, для того чтобы составлять конкуренцию на рынке, в том числе и на рынке труда. Фундаментом эффективной деятельности предприятия является качественный отбор сотрудников, отвечающих всем требованиям, предъявляемым к ним работодателем. Не стоит также забывать о том, что последующая адаптация, эффективная работа и профессиональное развитие персонала напрямую зависят от качества системы отбора персонала.

Проблема исследования заключается в наличии большого количества объективных и субъективных факторов, определяющих какой из множества существующих на данный момент методов оценки кандидатов, которые в

будущем будут эффективны для организации, является наиболее подходящим для исследуемого предприятия.

Степень научной разработанности проблемы. В настоящее время все большую актуальность обретают методы отбора персонала, базирующиеся на компетентностном подходе. Особенности отбора персонала как процесса стали предметом исследования многих отечественные и иностранных научных деятелей. Из зарубежных ученых необходимо выделить М.И. Магура, Д. МакКлеланда, С. Холлифорда, Л. Спенсера, С. Спенсера.

Среди отечественных ученых, специализирующихся на данной теме стоит отметить следующих авторов: Ю.Г. Одегова, Е.А. Борисовой, В.С. Половинко, Г.Г. Руденко, А.Я. Кибанова, М.А. Чошанов, И.А. Зимняя, Ю.Г. Татур, А.Э. Славинский и др.

Цель работы состоит в теоретическом обосновании и разработке рекомендаций по совершенствованию системы отбора и найма персонала организации на основе реализации компетентностного подхода.

Задачи исследования:

1) обобщить теоретико-методологические аспекты совершенствования системы отбора и найма персонала и раскрыть роль компетентностного подхода как одно из инструментов её совершенствования;

2) с использованием выбранного методического инструментария провести эмпирическое исследование действующей системы отбора и найма персонала и оценить компетентность сотрудников в ОАО «Аэропорт Старый Оскол»;

3) разработать методические рекомендаций по реализации компетентностного подхода при отборе и найме персонала в организации с последующей разработкой модели компетенций.

Объект исследования – ОАО «Аэропорт Старый Оскол».

Предметом исследования являются организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие систему отбора и найма персонала в организации.

Теоретико-методологическая основа исследования представляет собой научные публикации российских и иностранных ученых, специализирующихся на изучении реализации компетентностного подхода, исследовании системы отбора и найма персонала и системе управления персоналом организации в целом.

Методы исследования:

1. Способ теоретического исследования, базирующийся на анализе разных теоретических подходов, заключающийся в раскрытии закономерностей с учетом законов логики и соотнесении описываемых закономерностей с компонентами существующих концепций и результатами других авторских исследований.

2. Метод эмпирического изучения, представляющий собой сбор информации при помощи наблюдения, опроса и проведения экономического анализа полученных сведений в ходе проведения исследования.

3. Метод качественного исследования, направленный на выявление качественных характеристик изучаемых явлений, при помощи использования метода экспертных оценок;

4. Социологические методы исследования, в частности социологическое наблюдение, для сбора социологических данных путём непосредственного изучения явления в его естественных условиях, а так же анкетирование.

Так же в работе использованы табличный, графический и экономико-статистические методы исследования.

Информационно-эмпирическая база. Информационной базой послужили литературные источники, научные работы в сфере изучения системы управления персоналом, системы отбора и найма, данные годовых отчетов исследуемого предприятия, локальные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность предприятия, аналитическая информация из специализированных журналов, а также материалы сети Интернет. Помимо этого, в работу включены результаты собственного исследования.

Гипотеза, лежащая в основе работы, заключается в том, что реализация компетентностного подхода будет способствовать совершенствованию системы отбора и найма персонала исследуемого предприятия.

Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

1. Раскрыта роль компетентностного подхода как инструмента совершенствования системы отбора и найма персонала в условиях многообразия существующих и появляющихся тенденций развития социально-трудовых отношений и повышение сложности процессов экономического развития.

2. При помощи выбранного методического инструментария определены тенденции развития действующей системы отбора и найма персонала и проведена оценка компетентности персонала.

3. Разработаны методические рекомендации по реализации компетентностного подхода при отборе и найме персонала на исследуемом предприятии, которые были учтены в ходе разработки модели компетенций.

Положения, выносимые на защиту:

1. Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте. Использование того или иного метода отбора подбирается с учетом специфики и возможностей индивидуально для каждого предприятия, а также формирует определенную технологию и подход в системе отбора персонала. Смысл компетентностного подхода заключается в сопоставлении знаний, умений, навыков, способностей и поведения конкретного кандидата с установленными эталонными компетенциями для каждой конкретной вакансии. В основе компетентностного подхода лежит разработка и практическое применение при оценке, подборе, подготовке персонала и его карьерном росте моделей компетенций – совокупности характеристик для успешного выполнения функций и задач, соответствующих его должности.

2. Эмпирическое изучение актуального состояния системы отбора и найма персонала на предприятии, при помощи выбранного методического инструментария, позволило выявить ряд проблем в системе отбора персонала и оценить компетентность сотрудников предприятия для основания реализации компетентностного подхода при отборе персонала.

3. В качестве основы совершенствования системы отбора персонала на исследуемом предприятии необходимо переходить на использование компетентностного подхода при отборе. В связи с этим, необходимо разработать модель компетенций для каждой должности и применять её в дальнейшем не только для качественного отбора персонала, но и для других областей системы управления персоналом.

Теоретическая значимость результатов данного исследования состоит в определении условий и факторов совершенствования системы отбора персонала, а так же в обосновании выбора компетентностного подхода и системном изложении мероприятий по его реализации на исследуемом предприятии.

Практическая значимость состоит в том, что внедрение предлагаемой технологии позволит определить эффективность и потенциал каждого сотрудника предприятия, а также направить этот потенциал на реализацию стратегических целей аэропорта. Кроме того, данный вид оценки даст возможность выявить сотрудников с очень низким потенциалом, капиталовложения в развитие которых явно нецелесообразны.

Апробация работы. Материалы и результаты исследования нашли отражение в 2 опубликованных научных статьях:

1. Удоденко, К.С. совершенствование процесса подбора и отбора персонала на предприятиях транспортной отрасли [Электронный ресурс] / К.С. Удоденко // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – 2018. – № 11 (27). – Режим доступа: https://alley-science.ru/domains_data/files/56December18/SOVERShENSTVOVANIE%20PR

OCESSA%20PODBORA%20I%20OTBORA%20PERSONALA%20NA%20PRE
DPRIYaTIYaH%20TRANSPORTNOY%20OTRASLI.pdf

2. Удоденко, К.С. Использование позиционирования и SWOT-анализа в целях обоснования оптимальной стратегии развития организации транспортной отрасли [Текст] К.С. Удоденко // Научные достижения и открытия современной молодежи: сборник статей победителей международной научно-практической конференции (Пенза, 17 февраля, 2017 г.) / отв. ред. Г.Ю. Гуляев, – Пенза: МЦНС «Наука и просвещение» 2017. – С. 748-750.

Структура и объем работы. Структура, логическое построение и последовательность изложения материалов диссертации определены целью и задачами исследования, а также обозначенной методической базой. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Работа содержит рисунки, таблицы и формулы.

Во введении указаны актуальность темы исследования, ее проблематика, степень научной разработанности, объект, предмет, цель и задачи исследования, теоретико-методологическая основа, методы исследования, информационно-эмпирическая база, гипотеза и положения, выносимые на защиту, научная новизна работы, теоретическая и практическая значимость, апробация работы.

Первая глава «Теоретико-методологические аспекты исследования проблематики совершенствования системы отбора и найма персонала на основе реализации компетентностного подхода» предполагает раскрытие и рассмотрение теоретических аспектов отбора и найма персонала. Проведено исследование подходов к определению сущности и значению в системе кадрового менеджмента организации. Изучена сравнительная характеристика методов отбора персонала, возможности и проблематика их использования, а так же рассмотрен компетентностный подход, как инструмент совершенствования системы отбора и найма персонала организации.

Вторая глава «Эмпирическое исследование системы отбора и найма персонала в организации авиационной отрасли» раскрывает порядок организации и методы исследования. В главе проведено изучение особенностей деятельности, кадрового менеджмента и системы отбора и найма персонала в организации, а так же проведена оценка компетенций персонала в целях основания необходимости реализации компетентностного подхода в процессе отбора и найма персонала организации.

В третьей главе «Совершенствование системы отбора и найма персонала на основе реализации компетентностного подхода» представлены и описаны методические рекомендации по реализации компетентностного подхода при отборе и найме персонала, а так же разработана модель компетенций и программа по ее внедрению в систему отбора и найма, проведена оценка эффективности ее применения.

В заключении изложены основные выводы исследования, подведены результаты и итоги диссертационной работы.

Объем работы составляет 84 страницы, работа включает 10 приложений, наглядность изложения материала исследования обеспечена наличием в работе 21 таблицы и 7 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

1.1 Отбор и найм персонала: анализ подходов к определению сущности и роли в системе кадрового менеджмента организации

Привлечение и удержание компетентных сотрудников является на сегодняшний день очевидным условием нормальной работы любого предприятия. В связи с этим, одну из главнейших ролей в системе управления персоналом занимает наем и отбор сотрудников на открытые вакансии. Своевременное и быстрое закрытие вакансий и привлечение наиболее подходящих для организации кандидатов напрямую зависит от отлаженной работы системы отбора персонала. Исходя из вышесказанного, одним из важнейших направлений работы системы управления персоналом становится отбор и наем сотрудников на вакантные должности.

Наем являет собой систему мероприятий, направленных на привлечение новых сотрудников, отвечающих профессиональным и квалификационным требованиям, предъявляемых предприятием [15, с. 32]. С момента найма сотрудников дается отчет работе системе управления персоналом.

Поиск сотрудников требует заблаговременного принятия ряда мер, таких как выявление потребности в определенных сотрудниках, анализ существующих должностей, составление должностных инструкций для каждого рабочего места, профиля должности, включающего в себя необходимый набор параметров, качеств, компетенций сотрудника, который претендует на вакантное место.

Как правило, принято разделять источники найма сотрудников на внутренние и внешние, активные и пассивные, бюджетные и дорогостоящие, долго- и краткосрочные. К внутренним источникам можно отнести внутренний конкурс, совмещение профессий, ротацию кадров, сверхурочную работу; к внешним – государственные и частные кадровые агентства, самостоятельный поиск работодателями работников [10, с.74].

Цель найма и отбора сотрудников состоит в привлечении персонала, который в большей степени отвечает всем требованиям к должности, предъявляемым от каждого отдельного предприятия индивидуально. Сюда же можно отнести достижение полного соответствия ожиданий сотрудников от труда и максимальной реализации их потенциала.

В процессе отбора наряду с линейными руководителями принимают участие и различные функциональные отделы. Применение большинства прогрессивных методов отбора, в идеале, предполагает наличие в каждом отделе специалиста с психологическим образованием. Также, не стоит забывать о том, что на всех этапах отбора немаловажную роль играет участие как непосредственного руководителя, так и вышестоящего руководства. По итогу именно они принимают решение об окончательном виде требований к должности и утверждении финального кандидата из числа предоставленных отделом по подбору.

Создание кадрового резерва на весь спектр рабочих мест является одним из факторов набора сотрудников, именно из него предприятие в последующем производит отбор соответствующих требуемым параметрам кандидатов. Сюда относятся все группы должностей, как производственные, так и технические и административные. Масштаб мероприятий, которые проводятся в целях привлечения сотрудников, зависят от того, какова текущая укомплектованность штата сотрудников и какова планируемая потребность в кадрах, определяемая с учетом достижения пенсионного возраста сотрудников, текучести, расторжением договора найма, диверсификации предприятия и др. [22, с. 17].

В рамках определения профессиональной пригодности кандидата устанавливаются и сравниваются с профилем должности, спецификой работы, интересами предприятия, его деловые и личностные качества, в целях отбора из рассматриваемых кандидатов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств данной должности [37, с. 48].

Четкое представление того, на какую вакансию претендует кандидат и какую предлагает ему работодатель позволяет специалисту по подбору персонала свести к минимуму конфликтные ситуации, возникающие при несоответствии между ожиданиями сотрудника и его организационным окружением. Разрешение данного вопроса является одной из первостепенных задач системы отбора и найма персонала. В зависимости от используемых источников найма сотрудников специалист отдела кадров может прибегнуть к подбору или отбору персонала. Отличительные черты отбора и подбора персонала рассмотрены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Различия отбора и подбора персонала

Отбор	Подбор
1. Работник подбирается под требования должности для выполнения определенной работы (функции)	1. Работа или функция подбирается под качества человека
2. Изучение работы	2. Изучение возможностей и стремлений человека
3. Описание работы	3. Закрепление за человеком определенного места
4. Определение квалификационных требований	4. Подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека
5. Отбор кандидатов	5. Включение человека в группу и закрепление за ним работы в соответствии с задачами группы
6. Назначение человека на определенную работу	

Исходя из этого, уточненную формулировку рассматриваемых терминов можно представить следующим образом:

1. Подбор персонала – процесс привлечения наиболее соответствующих имеющимся требованиям кандидатов из числа заинтересованных.

2. Отбор персонала – процесс выбора из числа претендентов, лучшим образом подходящих по конкретным характеристикам и требованиям, предъявляемым к должности [73, с. 3].

Модель управления персоналом на передовых производственных предприятиях в традиционном виде содержит в своем составе кадровое обеспечение организации. Данная модель представлена на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Модель управления персоналом в современных предприятиях

В основе процесса отбора персонала лежат различные методики, такие как собеседование, тестирование, услуги кадровых агентств и др. В то же время не стоит упускать из внимания тот факт, что действия, напрямую относящиеся к процессу отбора персонала зачастую должны выполняться в ситуациях формирования кадрового резерва, когда на данный момент нет потребности в сотруднике на конкретную должность. Исходя из этого отбор персонала представляет собой выявление необходимых параметров, которые подходят под требования для определенных кадровых мероприятий:

обучение, карьерный рост, профессиональный рост, сокращение и т.д. [32, с. 142]. Поэтому, в процессе отбора персонала следует принимать во внимание следующие принципы:

1. В общие мероприятия системы управления персоналом, которые проходят процесс реализации, в обязательном порядке должны быть включены процессы отбора персонала;

2. Помимо профессиональной компетентности кандидатов важное значение имеет так же то, насколько органично новые сотрудники вольются в существующий коллектив с имеющейся сформированной культурой;

3. Соблюдение требований трудового законодательства, непредвзятость и объективность при рассмотрении кандидатов имеют обязательный характер [42, с. 85].

Проводя отбор сотрудников нежелательно основываться на достижение какой-либо одной цели. Необходимо использовать системный подход при подборе персонала, который отвечает всем критериям предъявляемым руководством предприятия. Этот системный подход включает в себя следующие этапы:

1. установление потребности в сотрудниках на предприятии, создание плана по поиску кандидатов, для восполнения недостатка в персонале;

2. изучение вакантной должности;

3. разработку модели компетенций для данной должности;

4. рассмотрение вариантов поиска сотрудников и способы их привлечения;

5. установление методики отбора сотрудников;

6. организацию процесса отбора претендентов на должность;

7. проведение всех необходимых организационных мероприятий по адаптации сотрудника на новом рабочем месте.

В настоящей ситуации рассмотренные этапы могут иметь другой вид и последовательность. Это зависит от особенности деятельности предприятия,

конкретной должности, а так же формы работы отдела управления персоналом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Организация процесса отбора кадров

Перспективными направлениями модернизации системы отбора персонала являются следующие мероприятия:

1. Создание системного подхода к процессу отбора персонала и оптимизация расходов на него.

2. Использование планового мониторинга работы системы УП, в частности подсистемы отбора и найма сотрудников.

3. Использование передовых методов интервьюирования кандидатов.

4. Работа с методиками, которые помогают определить намеренное искажение и сокрытие информации во время проведения интервью [63, с. 112].

Существует ряд критериев, по которым рекомендуется организовывать оценку действенности предлагаемых мероприятий. Среди них можно выделить следующие:

- текучесть кадров;
- количество сотрудников, которые не прошли испытательный срок, из общего числа принятых;
- затраты на мероприятия по поиску сотрудников;
- дисциплинарные нарушения, выявленные среди новых сотрудников;
- количество недочетов, которые делают новые сотрудники;
- уровень травматизма на рабочем месте;
- количество жалоб от потребителей продукции и услуг предприятия, полученные по вине новых сотрудников.

Таким образом видим, что, путем улучшения системы отбора и найма сотрудников можно оптимизировать затраты на этот процесс и, конечно, укомплектовать предприятие необходимыми сотрудниками.

1.2 Сравнительная характеристика методов отбора персонала: возможности и проблематика их использования

Одной из сложнейших задач любого предприятия является отбор квалифицированных сотрудников. Для качественного решения этой задачи применяются разнообразные технологии отбора работников. В процессе отбора персонала целесообразнее комплексное применение целого ряда взаимодополняющих методик, направленных на всестороннюю оценку

претендентов на должность [18, с. 62]. Традиционно система отбора имеет в своем составе такие методики:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в стандартной форме и результатов предварительного интервью, отбор и оценка заявительных документов);
- сбор рекомендаций;
- личностные опросники;
- тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов и др.;
- групповые методы отбора;
- решение проблем;
- собеседование/интервью;
- графологическая экспертиза, как нетрадиционный метод отбора персонала (рис. 1.3) [12, с. 96].



Рис. 1.3. Основные методы отбора персонала

Как правило, в качестве начального этапа отбора кандидатов выступает первичное собеседование – обмен информацией между

специалистом службы подбора персонала и претендентом на должность. Исходя из результатов собеседования специалист по подбору персонала делает вывод о соответствии или же несоответствии профессиональных и личностных качеств претендента, предъявляемым требованиям к вакантной должности. Первичное собеседование может быть организовано как до заполнения стандартизированной анкеты, так и после проведения этой процедуры. Как правило, данное собеседование длится от нескольких минут до получаса и проводится менеджером по подбору персонала. Интервью позволяет выделить среди низко мотивированных, производящих явное неблагоприятное впечатление (низкий уровень культуры, неопрятная одежда, отчетливая девиантность в поведении и пр.) и недостаточно квалифицированных претендентов, а также тех, кому не подходят условия, предлагаемые работодателем, такие как режим, график работы, заработная плата и т.д., ценных для организации кандидатов.

Второй стадией процесса отбора персонала служит работа с типовым бланком анкеты кандидата на трудоустройство. Состав типовой анкеты, как правило, специфичен для каждого самостоятельного предприятия и в большинстве случаев бланки разных организаций имеют целый ряд отличий в плане исследуемых параметров претендента. Анкетирование может проводиться как в стенах организации, в присутствии менеджера по персоналу, так и дистанционно, что является более предпочтительным вариантом в случае массового подбора. В некоторых организациях при приеме на работу претендентам предоставляется возможность составить резюме или автобиографию. Стандартная форма анкеты кандидата на трудоустройство включает следующие пункты:

- фамилия, имя, отчество, возраст, семейное положение, домашний адрес;
- образование, курсы повышения квалификации;
- опыт работы;
- предыдущие места работы и причины увольнения;

- дополнительные сведения (навыки работы с оргтехникой, знание иностранных языков, увлечения в свободное время и др.);
- рекомендации с предыдущих мест работы (Ф.И.О. адрес/телефон человека, дающего рекомендацию) [46, с. 172].

Анализируя стандартизированные данные кандидатов, полученные при помощи заполнения ими типовой формы анкеты, менеджер по подбору персонала может без лишних временных затрат отсеять часть претендентов, не соответствующих по каким-либо формальным признакам предъявляемым предприятием. На сегодняшний день большое значение приобретает этап проверки информации полученной из анкет, заполненных кандидатами. В развитых странах проверка валидности сведений, предоставляемых кандидатами, уже давно стало нормой. На отечественном рынке труда подобная практика ранее имела место в основном на режимных предприятиях. В настоящий момент, необходимость проведения подобной процедуры не вызывает сомнений, и все чаще этап проверки данных анкетирования кандидата включается в систему подбора и найма персонала у все более широкого круга предприятий.

В некоторых случаях не последнюю роль играет личностные качества претендентов, такие как коммуникабельность, уровень личностной зрелости, эмоциональную устойчивость, склонность к лидерству и др., и уровень соответствия этих качеств, предъявляемым требованиям. В числе наиболее популярных способов определения личностных качеств стоит выделить 16 - факторный личностный опросник Кеттелла, ММРІ (Миннесотский многофакторный личностный опросник), личностный опросник Айзенка, методика Майерс-Бриггс [55, с. 42].

В связи с высокой сложностью интерпретирования ответов полученных из личностных опросников, для расшифровки данных требуется работа профессиональных психологов. При неимении штатного психолога, появляется необходимость воспользоваться услугами сторонних специалистов, что, в свою очередь, может повлечь увеличение затраты на

проведение процедуры отбора. Поскольку личностные опросники не могут гарантировать высокую вероятность эффективности работы претендентов в будущем, то есть, имеют низкую прогностическую валидность, их применение зачастую сопряжено с неоправданным вложением денежных средств. Не смотря на это, личностные опросники не теряют актуальности при трудоустройстве на должности, для которых характерны большое число социальных контактов, повышенный уровень эмоциональной устойчивости, особый тип конфликтности и тип мотивации.

На сегодняшний день формат тестирования стал одним из самых популярных методов оценки того или иного параметра в различных областях общественной деятельности, таких как оценка кандидатов при приеме на работу в частные и муниципальные организации, проведение социальных исследований и опросов, постановка на воинский учет, оценка знаний в основных, средних, средне-специальных, высших учебных заведениях и пр. Различные типы тестирования позволяют проводить как одномерное, так и многофакторное изучение параметров кандидата. Под многофакторными методами исследования принято понимать совокупность тестовых заданий, позволяющих оценить параметры претендентов по нескольким показателям, имеющих потенциальную связь с выполняемыми в рамках рассматриваемой должности обязанностями [62, с. 125]. При этом стоит принимать во внимание тот факт, что не всегда удается, используя многофакторные методы тестирования, выявить весь необходимый для работы набор параметров кандидата. При выборе исследуемых параметров респондентов стоит не забывать о том, что помимо явных аспектов, результаты тестирования должны в полной мере предоставлять сведения о неявных аспектах работы. Все чаще специалисты с большей осторожностью прибегают к применению тестирования в процессе отбора персонала, в связи с тем, что зачастую тесты не справляются со своей задачей – корректным выявлением параметров из-за высокой вероятности дачи социально-желательных ответов оцениваемыми кандидатами.

Групповые методы отбора используются в тех случаях, когда имеется возможность собрать группу из нескольких кандидатов одновременно, и менеджер по подбору персонала проводит их оценку, применяя различные методы исследования. К таким методам можно отнести групповые собеседования, деловые игры, ситуационные задачи [36, с. 91].

В Европейских государствах широчайшее применение нашел такой метод исследования, как basket-метод (от английского basket- корзина). Данный метод основан на моделировании рабочей ситуации. Как правило, претенденту предлагается решить ряд ситуационных задач с использованием по выбору кандидата различных видов деловой корреспонденции: писем, служебных записок, докладных записок, требований, жалоб и т.п. За ограниченное количество времени кандидату необходимо рассортировать находящиеся в так называемой «корзине» дела в зависимости от важности исполнения, распланировать свои дела, действия, распределить обязанности, найти нужную информацию. В этом случае оценивается логика кандидата, его анализ и качество предлагаемых решений проблем, способность разделять важную информацию и не очень, определять степень приоритетности задач и др.

Удобным источником получения данных о профессиональном и личностном росте является биография, или жизнеописание. При более детальном рассмотрении биография, в комплексе со сбором рекомендаций и интервью, может послужить в качестве массивного источника данных о кандидате. Этот источник позволяет получить необходимые сведения о наличии каких-либо индивидуальных параметров, социальных «якорей» и деловом и личностном росте кандидата. Получив эту информацию, в совокупности с рекомендациями, менеджер по персоналу может делать выводы о том, подходит ли кандидат на рассматриваемую вакансию или нет. Так же биография может и должна быть использована в качестве основы для подготовки к первичному собеседованию. Путем поиска несоответствий между указанной в биографии информации и ответами на проведенном

собеседовании можно исключить вероятность ошибки, возникающей вследствие указания кандидатом социально-желательной информации [34, с. 44].

Под входным интервью, проводимым в процессе отбора персонала, подразумевается беседа между лицами, представляющими интересы предприятия (менеджер по подбору персонала, руководитель отдела и пр.), с одной стороны, и претендентом на свободную вакансию в данном предприятии с другой стороны. По результатам собеседования представитель организации дает экспертную оценку по двум основным вопросам:

- может ли данный претендент эффективно выполнять должностные обязанности и соответствовать требованиям работодателя (способность кандидата);

- будет ли данный претендент эффективно выполнять должностные обязанности и соответствовать требованиям работодателя (мотивация кандидата).

Входное интервью ставит перед собой две основные цели:

- дать возможность работодателю установить соответствие кандидата существующим требованиям к должности;

- помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы [28, с. 67].

Таким образом, качественная оценка профессиональных и личностных параметров работника при отборе и подборе персонала возможна лишь с применением комплексного подхода. Поскольку именно грамотное сочетание взаимодополняющих методов позволяет получить максимально достоверную информацию о претендентах.

1.3 Компетентностный подход как инструмент совершенствования системы отбора и найма персонала организации

В последнее время в области управления персоналом наблюдается тенденция применения управления компетенциями. Одна из основных целей компетентностного подхода заключается в том, чтобы научить сотрудника в полной мере пользоваться своими навыками, знаниями и умениями, а так же заниматься самообучением и саморазвитием. Ещё одной характерной чертой компетентностного подхода служит то, что для описания компетенций применяют различные характеристики, то есть какие-либо особенности поведения, наличие тех или иных знаний, навыков и качеств, с помощью которых несложно установить наличие определенных компетенций кандидата. В то же время эти компетенции дают характеристику конкретным проявлениям профессионального поведения работника во время исполнения своих должностных обязанностей.

Компетентностный подход включает в себя применение таких основополагающих понятий, как «компетентность» и «компетенция»:

– компетенция – это личностная способность сотрудника и особенность его поведения, позволяющая решать определенный спектр профессиональных задач. Так, Спенсер М. и Спенсер Л. определяют компетенцию, как «базовое трудовое качество индивидуума, имеющее отношение к наилучшему и/или эффективному на основе некоторых критериев исполнению своих трудовых обязанностей» [16, с. 27];

– компетентность – комбинация знаний, навыков и способностей, в какой-либо области, которая позволяет специалисту выполнять задачу или функцию на определенном (требуемом) уровне мастерства. Компетенция – это такая часть компетентности, с помощью которой можно измерить готовность этого специалиста к выполнению определенной работы [16, с. 28].

Внедрение модели компетенций позволяет оптимизировать работу за счет выявления сотрудников в наибольшей степени подходящих под конкретную должность, а так же выявить работника с высоким потенциалом к обучению. Использование компетентностного подхода подразумевает наличие высококвалифицированных сотрудников службы управления персоналом, в виду необходимости контроля за соблюдением реализации данного подхода. Однако, высокая сложность организации указанного метода окупается высокой эффективностью применения его в системе управления персоналом.

Компетентностный подход рекомендуется применять при появлении следующих проблем:

- высокая текучесть кадров. Данная проблема несет существенный ущерб предприятию, заключающийся в дополнительных расходах на поиск и адаптацию персонала, а так же на формирование устойчивого социально-психологического климата в коллективе;

- отсутствие достижения необходимого эффекта на стратегических направлениях. Отбирая сотрудников, которые будут максимально приближены к профилю должности, можно добиться значительного увеличения производительности труда;

- планирование карьеры. Исследование компетенций действующих сотрудников позволяет сформировать кадровый резерв на руководящие должности из уже имеющихся работников, тем самым помогая реализовать их потенциал;

- организационные изменения. Руководству предприятия требуются сведения о наличии ключевых компетенций у сотрудников, необходимых для возможной ротации;

- затянутый период обучения и адаптации новых сотрудников. При отборе сотрудников предприятию необходимо опираться на стратегически важные компетенции. Это необходимо для того, чтобы отсеять

неподходящих по неявным признакам кандидатов до приглашения их на обучение, в целях снижения временных и денежных затрат [38, с. 16].

Специалисты выделяют следующие виды компетенций:

1. Корпоративные (или ключевые), которые применимы к любой должности в организации. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс корпоративной этики и т. д.

2. Управленческие (или менеджерские), которые необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Они разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении.

3. Профессиональные (или технические), которые применимы в отношении определенной группы должностей. Составление профессиональных компетенций для всех групп должностей в организации является очень трудоемким и долгим процессом [72, с. 68].

Формирование моделей компетенций имеет большое значение при реализации многих управленческих процессов в рамках компетентностного подхода. Созданные модели позволяют систематизировать требования к качествам претендентов на должность, что на практике приводит к повышению эффективности процессов внешнего и внутреннего подбора. Помимо этого, базируясь на моделях компетенций, менеджер по подбору персонала получает возможность создать эффективный кадровый резерв предприятия, создать оптимальные программы и планы повышения квалификации работников, четко необходимые направления для обучения. Разработанные в рамках компетентностного модели компетенций обязаны послужить базой при проведении аттестации работников, а также при текущей оценке персонала. На практике, учитывая опыт разных предприятий, организаций, полная реализация этого направления, т. е. формирование моделей компетенций работников и учет их при найме, оценке, развитии персонала, встречается крайне редко. Самые

распространенные вопросы, которые возникают при этом, следующие: как определить, какими компетенциями должен обладать персонал, по какой шкале оценивать, какой уровень компетенции сотрудников устроит работодателя и какие факторы следует взять за основу при определении компетенций. Стандартной схемы оценки компетентности персонала не существует. Для каждого предприятия следует разрабатывать свою модель и методику оценки.

Модель компетенций – наиболее полный комплекс качеств, отражающих способность работника к исполнению его должностных обязанностей. Залогом эффективности для модели компетенций служит и понятность её структуры.

Невзирая на множество разработанных технологий, предложенных исследователями и практиками, общая схема разработки модели компетенций представляет собой очередность следующих этапов (рисунок 1.4).

Первый этап – подготовительный. Этот этап предполагает последовательное выполнение следующих шагов:

1. Целеполагание процедуры формирования моделей компетенций, то есть описание предполагаемого результата и областей его применения; определение цели создания моделей компетенций, планирование предполагаемых действий по созданию модели компетенций;

2. Создание рабочей группы из числа работников предприятия. Согласно рекомендациям оптимальная численность рабочей группы может варьироваться в зависимости от многообразия функциональных ролей, масштаба предприятия и составляет от 4 до 8 специалистов в области анализа работы;

3. Определение процесса формирования модели компетенций. При планировании действий по созданию модели компетенций, в первую очередь, требуется детальное описание каждого этапа работы, содержащее полное оформление модели компетенций, и в том числе оценку рисков и способов

установления готовности модели к ее внедрению в систему управления персоналом предприятия.

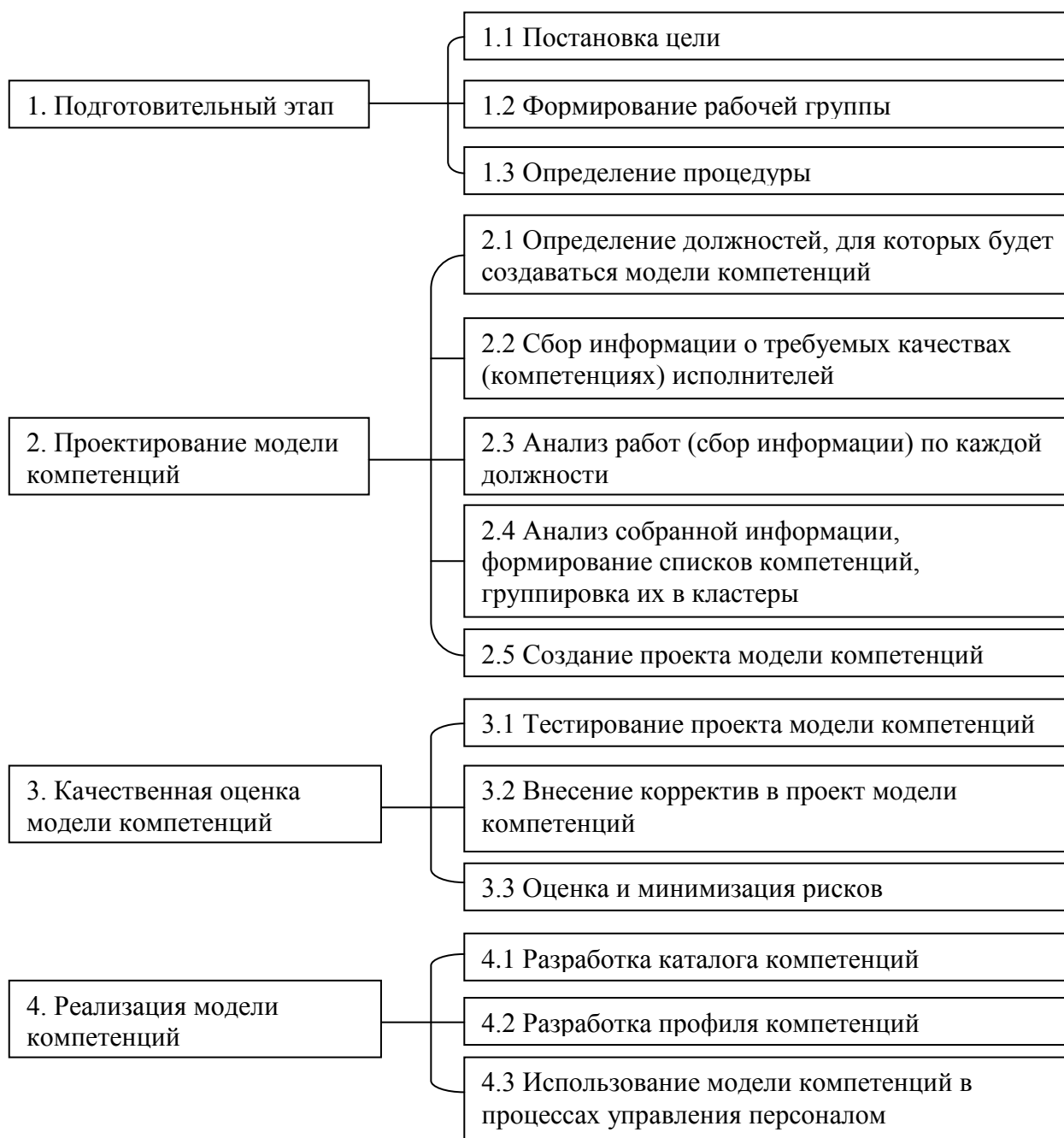


Рисунок 1.4. Общая схема построения модели компетенций

Второй этап – проектирование модели компетенций. Целью данного этапа является сбор и анализ всей требуемой информации о выполняемой работе по всем должностям (рабочим местам) на предприятии с целью выделения стандартов поведения, определяющих высокую эффективность

результатов работы сотрудников предприятия. Данный этап имеет в своем составе пять следующих стадий:

1. Создание списка должностей предприятия, подлежащих рассмотрению для формирования модели компетенций;

2. Накопление данных о необходимых качествах (компетенциях) и стандартах поведения исполнителей. Среди основных источников данных стоит отметить следующие внутрифирменные нормативно-регламентирующие документы: стратегия развития, бизнес-план, кадровая политика, положения о подразделениях / функциях управления персоналом, должностные инструкции и регламенты и др.;

3. Обработка и анализ полученных данных. Принципиально важно на этой стадии осуществлять кодирование данных и описание классификации требований (стандартов поведения);

4. Создание перечня компетенций, распределение компетенций по группам. Эта стадия подразумевает формирование общей структуры модели компетенций, с последующим распределением компетенций по группам;

5. Создание модели компетенций. При непосредственном создании модели компетенций усилия рабочих групп распределены так, что над каждому блоку компетенций из одной группы соответствует своя конкретная группа специалистов.

Третий этап – качественная оценка модели компетенций. Необходимым шагом на этом этапе является тестирование сформированной модели компетенций, которое проводится в формате апробации и экспертизы. По завершению данного тестирования модель компетенций при необходимости редактируется.

Необходимо принимать во внимание, что существует риск непринятия сформированной модели компетенций со стороны действующего руководства и сотрудников предприятия. Формы непринятия нововведения могут иметь следующие проявления: прямой отказ под различными предлогами, а также имитации деятельности в рамках реализованного

подхода с одновременными попытками демонстрации низкой эффективности внедренной системы. В подобной ситуации возникает риск появления инструмент демотивации работников в виде моделей компетенций, которые теряют свою первоначальную значимость и становятся фактически бесполезными, ввиду некачественного их применения.

Четвертый этап – реализация модели компетенций. Имеет следующие стадии:

1. Создание каталога компетенций. Эта ключевая стадия при внедрении сформированной модели компетенции. Каталог компетенций содержит структурированное описание всех компетенций, используемых предприятием.

2. Создание профилей компетенций. Профили компетенций формируются для всех имеющихся на предприятии должностей. Профиль компетенций содержит следующие элементы:

- название должности;
- структурное подразделение, к которому относится должность;
- набор компетенций с указанием требуемого для должности уровня развития.

Укрупненная схема формирования профиля компетенций, а так же сферы его использования представлены на рисунке 1.5 [46, с. 132].

Поскольку к настоящему моменту существует большая база накопленных готовых компетенций появляется возможность использования их в своей работе, однако подобная практика идет в разрез с принципами компетентностного подхода, который предполагает индивидуальную разработку модели компетенций в каждом отдельно взятом случае.

Для эффективной работы модели компетенции необходимо, что бы она отвечала целям и задачам, установленным на конкретном предприятии и применялась по своему назначению. Сторонняя модель компетенций не будет функционировать без внесения в нее изменений, направленных на адаптацию к специфике конкретного предприятия и его стратегическим

направлениям. Новые профили компетенций формируются при введении в штатное расписание новой должности. Внесение изменений в существующие профили компетенций производится при изменении состава задач и функций должности.

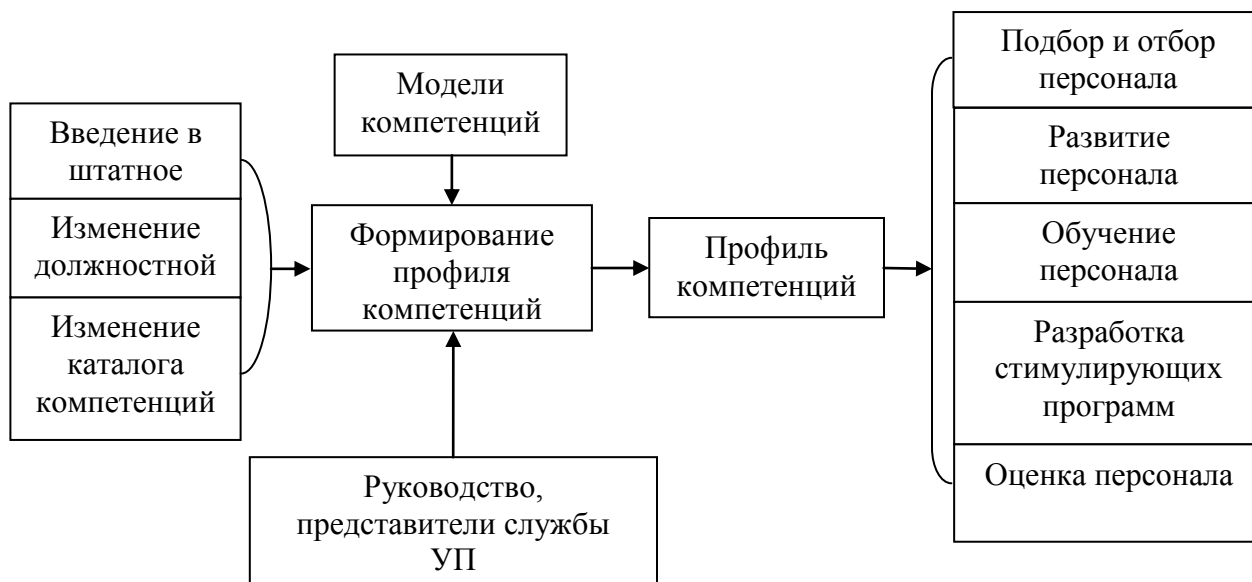


Рисунок 1.5 Процессная модель формирования профиля компетенций

Таким образом, изучение теоретико-методологических аспектов исследования изучаемой проблематики, позволяет сделать вывод, что основной целью найма и отбора персонала является получение работников, личностно-деловые качества, которых максимально отвечают требованиям стандартов работы, осуществляемой в рамках деятельности предприятия. Сюда так же относится необходимость обеспечения удовлетворенности работников и полного раскрытия и использования их потенциала. Отбор компетентных сотрудников для работы в компании – одно из необходимых условий развития и экономической эффективности предприятия. Существует большое количество методов отбора персонала, поэтому важно из всех имеющихся методов тщательнейшим образом отбирать, учитывая все преимущества и недостатки, те методы и инструменты, которые подходят индивидуально для конкретного предприятия.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АВИАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ

2.1 Организация и методы исследования

Эмпирическое исследование системы отбора и найма персонала проводилось на базе ОАО «Аэропорт Старый Оскол». Исследование системы отбора и найма персонала проводилось по нескольким направлениям:

1. Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия, анализ системы управления персоналом.

2. Оценка эффективности существующей системы отбора и найма персонала на предприятии.

3. Оценка компетенций персонала.

Исследование осуществлялось поэтапно, с учетом специфики деятельности предприятия авиационной отрасли. Всем категориям персонала предлагались следующие диагностические методики, с целью исследования актуального состояния действующей системы отбора и найма персонала.

Первый этап исследования (сентябрь – октябрь 2016 г.).

Изучение организационных и экономических показателей, анализ системы управления персоналом, анализ системы отбора и найма персонала, изучение методов и технологий отбора персонала на данном предприятии, а так же анализ нормативно-правовой регламентации предприятия. Основной метод исследования – анализ документов. В рамках исследования были проанализированы Устав предприятия, Стандарт по подбору персонала, описания должностей, Положение об обучении персонала и другие регламенты. Цель данного этапа – анализ имеющихся документов, которые регламентируют процессы отбора и найма персонала на предприятии.

Второй этап исследования (февраль 2017).

Анализ основных кадровых процессов, оценка уровня удовлетворенности трудом, оценка социально-психологического климата в коллективе, анализ системы отбора и найма персонала при помощи наблюдения: изучение проводимых собеседований с кандидатами, анализ предоставляемых на заполнение кандидатам анкет, изучение методов и технологий отбора персонала, используемых на предприятии; и исследование при помощи метода экспертных оценок.

Основные методы исследования – наблюдение, анкетирование, экспертная оценка. Основным методом обработки полученных результатов является количественный и качественный анализ.

Объектом данных направлений исследования выступили руководители среднего и высшего звена и специалисты основных отделов организации, в количестве 100 человек.

Для данного исследования использовались следующие документы предприятия: Устав, Организационная структура предприятия, годовой отчет за 2017 год, Бухгалтерский баланс предприятия, правила внутреннего трудового распорядка, требования к должности.

Третий этап исследования (март – апрель 2017 г.).

Оценка компетенций работников ОАО «Аэропорт Старый Оскол», при помощи следующих методик:

- метод экспертной оценки;
- оценка уровня интеллекта при помощи краткого ориентировочного теста В. Бузина.

Методики оценки персонала при найме предназначены для организации и проведения мероприятий по оценке кандидатов при трудоустройстве на вакантные должности путем сравнения деловых и личностных качеств кандидатов.

Цель оценки компетенции персонала

- установление степени соответствия качеств кандидата занимаемой

должности на базе использования утвержденной модели компетенций;

– мотивирование и повышение интереса сотрудников в качественном выполнении своих полномочий, а также в карьерном росте (вертикальное и горизонтальное перемещение);

– корректировка системы заработной платы и объемов премирования для урегулирования соответствия их действительного вклада в работу предприятия и размера оплаты труда, с учетом модели компетенций и спецификой каждой должности;

– оптимизация кадровой политики организации во всех областях отношений сотрудников и работодателя;

– планирование индивидуального и коллективного развития сотрудников, в частности для тех, кто занимает на ключевые позиции в организации и показывает высокую эффективность деятельности и имеет потенциал к профессиональному росту;

– выявление причин для перевода сотрудника на другую должность как в целях повышения или понижения по карьерной лестнице, так и для переобучения и последующего перевода на более подходящую, с учетом его деловых и личностных качеств, должность.

Оценка компетенций персонала была произведена по следующему порядку:

1. Разработка системы оценки компетенций сотрудников. На данном этапе производится выбор инструментов, которые используются для оценки;

2. Разработка графика проведения оценки. Составляется график, по которому производится оценка компетенций сотрудников;

3. Проведение оценки. Формирование результатов оценки каждого конкретного сотрудника;

4. Анализ результатов после проведения оценки компетенций сотрудников.

Метод экспертной оценки представляет собой способ исследования, характерной особенностью которого является компетентное участие

экспертов – специалистов в определенной сфере профессиональной деятельности в анализе и решении проблем исследования. Главная задача метода экспертной оценки – нахождение неочевидных аспектов рассматриваемой проблемы, повышение валидности данных.

Методы экспертной оценки предполагают ряд требований

- подбор высококвалифицированных экспертов;
- проверка валидности полученных данных от экспертов;
- качественная организация встреч с экспертами, обеспечивающая комфортное и эффективное проведение исследования;
- исключение влияния сторонних факторов на экспертов;
- сохранение информации, полученной от экспертов, без её искажения на всех этапах проведения исследования.

В оценке сотрудников при помощи метода экспертной оценки в исследуемом предприятии экспертами выступило руководство предприятия и начальники его отделов (в количестве 5 человек).

Краткий ориентировочный, отборочный тест по В.Н. Бузину предназначен для диагностики общего уровня интеллектуальных способностей [25, с. 59]. Методика данного теста относится к категории тестов умственных способностей (IQ), свидетельствующих об общем уровне интеллектуального развития человека. Краткий ориентировочный тест предусматривает психодиагностику следующих параметров интеллекта: способность к обобщению и анализу, гибкость мышления, скорость и точность восприятия материала, грамотность, выбор оптимальной стратегии и т. д. Чем выше получена оценка по этому тесту, тем лучше у сотрудника способности к дальнейшему обучению и познавательной деятельности. Для этого количество правильно решенных задач соотносим со шкалой уровней:

- 13 и меньше – низкий;
- 14-18 – ниже среднего;
- 19-24 – средний;
- 25-29 – выше среднего;

– 30 и больше – высокий [26, с. 45].

Респондентами выступили специалисты двух отделов: отдела по пассажирской работе и технического отдела, в количестве 50 человек.

Так же была проведена разработка модели компетенций для должности менеджер отдела по пассажирской работе. Основными участниками процесса методики выступили: руководители и специалисты отдела, в количестве 15 человек, а так же менеджер по подбору персонала.

Таким образом, нами предложено обоснование методического инструментария исследования системы отбора и найма персонала, с учетом специфики предприятия авиационной отрасли. Разработаны алгоритм и этапы организации исследования, что позволит выявить проблемы в предмете исследования, обобщены и систематизированы теоретические и методические подходы и методы оценки компетенций, с помощью которых разработан алгоритм оценки персонала для выявления соответствия требованиям, предъявляемым к специалистам при помощи модели компетенций. Так же был разработан методический подход по формированию модели компетенций, предлагающий последовательность действий по формированию каталога компетенций, содержащего полный перечень компетенций, используемых в организации, и разработке модели компетенций, определяющей требования должности к профессиональным и личностно-деловым характеристикам работника. Внедрение предлагаемой технологии позволит определить эффективность и потенциал каждого сотрудника, а также направить этот потенциал на реализацию стратегических целей предприятия. Кроме того, данный вид оценки даст возможность выявить сотрудников с очень низким потенциалом, капиталовложения в развитие которых явно нецелесообразны.

2.2 Исследование особенностей деятельности, кадрового менеджмента и системы отбора и найма персонала в организации

ОАО «Аэропорт Старый Оскол» представляет собой комплекс зданий и сооружений с выделенной закрытой территорией для обеспечения отправки и приема потока пассажиров. Предприятие преобразовано из Федерального государственного унитарного предприятия «Аэропорт Старый Оскол» 22 декабря 2004 года. Аэродром включает в себя: взлетно-посадочную полосу длиной 1800 метров и шириной 40 метров, 4 места стоянки воздушных судов, терминал с пропускной способностью 30 чел/час.

Целью создания Общества является осуществление самостоятельной хозяйственной деятельности, оказание услуг, выполнение работ для предприятий, организаций и граждан, с целью извлечения прибыли.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- обеспечение приема, стоянки и выпуска воздушных судов в аэропорту Старый Оскол;
- обслуживание пассажиров в аэропорту Старый Оскол;
- прием, хранение, отправка багажа, почты и грузов в аэропорту Старый Оскол;
- аэронавигационное обслуживание в части обслуживания воздушного движения;
- осуществление в интересах авиапассажиров, грузоотправителей и аэропорта Старый Оскол деятельности, связанной с применением средств вычислительной и множительной техники;
- осуществление мероприятий по гражданской обороне, чрезвычайным ситуациям и мобилизационной подготовке в рамках ответственности аэропорта Старый Оскол;
- оказание комплекса платных сервисных услуг авиапассажирам, грузовым операторам и др. (Приложение 1).

Для общей оценки экономической деятельности предприятия

рассмотрим основные показатели, которые отражены в таблице 2.1 за 2015 – 2017 г. Информация для расчетов была взята из бухгалтерского баланса, а так же из отчёта о финансовых результатах за 2015-2017 г. (Приложение 2, 3).

Таблица 2.1

Динамика основных финансовых результатов деятельности

ОАО «Аэропорт Старый Оскол» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение уровня 2017 г. от 2015 г. (+;-)
Выручка от продажи, тыс. руб.	1513	3152	3067	1554
Себестоимость продаж, тыс. руб.	22788	26224	28828	6040
Валовая прибыль, тыс. руб.	-21275	-23072	-25761	-4486
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-28757	-32277	-37344	-8587
Прочие доходы, тыс. руб.	189	14249	346	157
Прочие расходы, тыс. руб.	-976	-884	-18365	-17389
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	-51	-19	-3513	-3462
Чистая прибыль, тыс. руб.	-25334	-16614	-48949	-23615

На основе данных за 2015-2017 г., таблицы 2.1, видно, что в рассматриваемый период, предприятие значительно ухудшило свои финансово-экономические показатели: по прибыли от продаж, чистой прибыли вследствие роста себестоимость продаж.

Рассмотрев и проанализировав финансовые показатели деятельности предприятия в данный период можно сделать вывод о том, что предприятие является нерентабельным. Влиять на это может множество внешних факторов (низкий спрос, особенности географии, изменение законодательства в данной области, изменение требований по лицензированию и сертификации и т.д.). Но всё это должно быть учтено и взято под контроль руководством предприятия, ведь от грамотной политики зависит результат деятельности организации. В конечном итоге всё сводится к эффективности работы персонала, его качеству, что, в свою очередь, является результатом работы системы отбора и найма персонала. В связи с

этим необходимо более подробно рассмотреть систему управления персоналом предприятия в целом и конкретно систему отбора и найма персонала.

Для проведения анализа системы управления персоналом была исследована следующая документация предприятия:

- организационная структура предприятия;
- списочный состав работников;
- качественный состав работников;
- распределение персонала по образованию;
- динамика изменения численности персонала;
- показатели основных кадровых процессов с расчетом коэффициентов.

Организационная структура управления на ОАО «Аэропорт Старый Оскол» является линейно-функциональной (Приложение 4). Каждое подразделение специализируется на выполнении задач определенного типа, комплектуется специалистами определенного профиля и полностью отвечает только за выполнение своего специального круга задач:

- высшее руководство аэропорта разрабатывает стратегию, цели и задачи, определяет ресурсы, которые могут быть использованы, и уровень обслуживания для требуемого объема предоставляемых услуг и объема строительных работ;
- начальники отделов, специалисты осуществляют координацию производственных процессов, информирование высшего руководства и контроль за соблюдением технических и технологических стандартов при выполнении различных видов услуг и работ;
- рабочий персонал каждого подразделения непосредственно выполняет конкретные виды работ, которые относятся к специфике своего отдела;
- обслуживающие персонал – работники, которые выполняют функции по обслуживанию производственных помещений.

Так как предприятие предоставляет услуги по перевозке пассажиров, что требует ежедневной работы – оно работает бесперебойно. Установлена пятидневная рабочая неделя (понедельник–пятница) для сотрудников офиса (руководство и специалисты отделов), для рабочего и обслуживающего персонала график плавающий. Рабочий день для офиса на предприятии длится с 8:00 до 17:00 с обязательным перерывом на обед.

Структура персонала ОАО «Аэропорт Старый Оскол»:

- руководители 11 человек;
- специалисты 29 человек;
- рабочие 58 человек;
- обслуживающий персонал 34 человека.

Наглядно структура персонала представлена на рисунке 2.1.

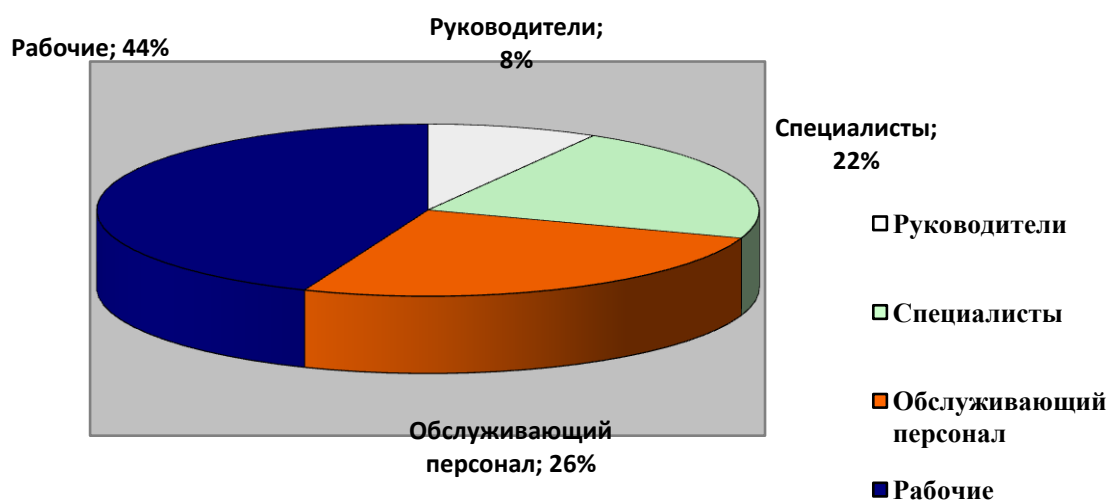


Рис. 2.1. Структура персонала ОАО «Аэропорт Старый Оскол» в 2017 г.

Рассмотрим квалификационно-профессиональный уровень персонала (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Квалификационно-профессиональный уровень персонала за 2017 г.

Категории	Высшее образование, чел.	Неполное высшее образование, чел.	Среднее (полное) образование, чел.	Среднее общепроф-ое, чел	Всего чел-к	Структура, %
Руководители	11	0	0	0	11	8
Специалисты	22	7	0	10	29	22
Обслуживающий персонал	2	3	10	19	34	26
Рабочие	29	6	10	13	58	44
Итого	64	16	20	42	132	100

На основе табл. 2.2 составлена диаграмма, отражающая квалификационно-профессиональный уровень персонала аэропорта.

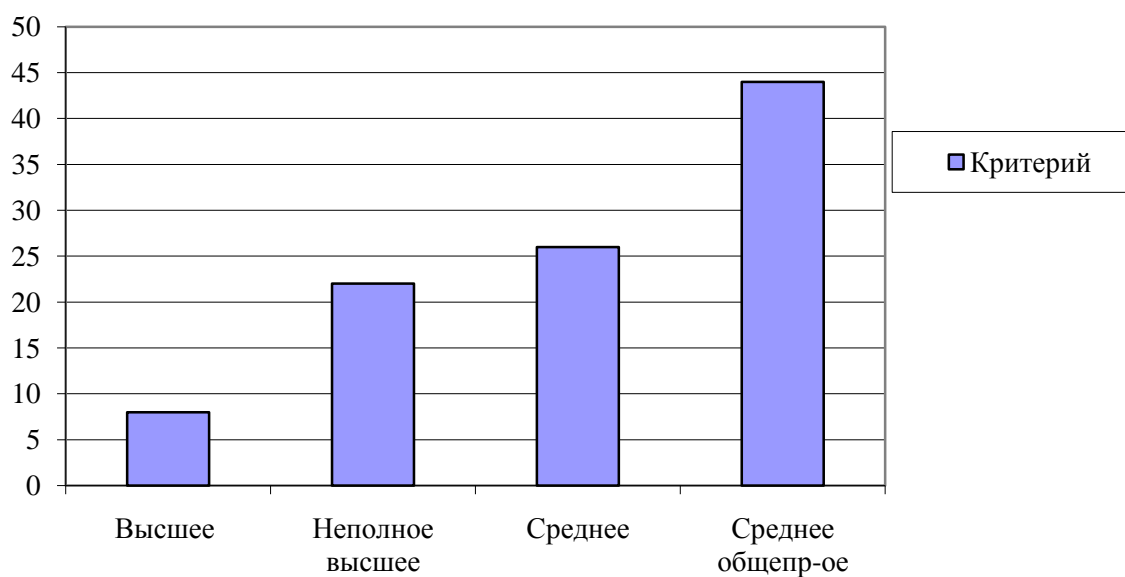


Рис. 2.2. Структура персонала по квалификационно-профессиональному уровню

По полученным данным видно, что доля сотрудников с высшим образованием составляет 8 %, с неполным высшим 22 %, со средним и средним общепрофессиональным образованием составляет 26 % и 44% соответственно. На основе этих данных можно сделать вывод о том, что

больше всего работников со средним-профессиональным образованием. Это обусловлено спецификой предприятия, где большее количество сотрудников находится в категории «Рабочие». Поэтому, в целом квалификационно-профессиональный уровень персонала можно считать оптимальным для данного предприятия.

Для понимания существующей ситуации с движением персонала на данном предприятии необходимо проанализировать показатели основных кадровых процессов. Динамика данных показателей представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика основных кадровых процессов в ОАО «Аэропорт Старый Оскол» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения 2017 г. к 2015 г.
Среднесписочное число работников, чел	154	145	132	-22
Принято всего, чел	4	2	3	-1
Выбыло всего, чел	6	9	13	-5
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	5	6	10	-4
- по собственному желанию:	1	3	3	2
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,04	0,06	0,10	0,06

Таким образом, исходя из данных таблицы 2.3, можно сделать вывод, что количество сотрудников за анализируемый период снижается. Среднесписочное количество работников в 2017 г. по отношению к 2015 г. уменьшилось на 22 человека, увеличивается коэффициент текучести кадров. В 2017 году данный показатель составлял 0,1, что выше показателя за 2015 г. на 0,06. Количество уволившихся по собственному желанию также возросло. Это может сигнализировать о том, что существуют проблемы в системе управления персоналом.

Для проверки данного предположения были проведены следующие

исследования:

- анкетирование сотрудников на удовлетворенность трудом;
- анкетирование сотрудников для оценки социально-психологического климата в коллективе (Приложение 5).

Респондентами выступили 100 человек (10 руководителей, 25 специалистов, 50 рабочих, 15 человек обслуживающего персонала). Результаты данных исследований представлены в таблице 2.4 и таблице 2.5.

Таблица 2.4

Уровень удовлетворенности работой

Степень удовлетворенности трудом	Категория специалистов				Итого по показателю, чел
	Руководители	Специалисты	Рабочие	Обслуживающий персонал	
Вполне удовлетворен	4	5	5	4	18
Практически удовлетворен	4	6	12	3	25
Скорее не удовлетворен	1	5	10	3	19
Полностью не удовлетворен	-	2	9	-	11
Затрудняюсь ответить	1	7	14	5	27

По полученным данным можно сделать вывод, что уровень удовлетворенности трудом на данном предприятии является не достаточно хорошим: большая часть опрошенных респондентов затруднялись ответить на вопросы анкеты (27 человек), количество сотрудников практически удовлетворенных работой составляет 25 человек, количество сотрудников, которые не удовлетворены работой составляет 19 человек, и количество вполне удовлетворенных трудом сотрудников составило только 18 человек.

В связи с тем, что немаловажную роль в удовлетворенности работой сотрудником является социально-психологический климат в коллективе, необходимо провести его оценку (Приложение 6). Результаты данной оценки представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Оценка социально-психологического климата в коллективе

№ вопроса	Количество респондентов		
	Ответивших на вопрос в большей степени положительно	Ответивших на вопрос в большей степени отрицательно	Неопределенные
1	19	18	13
2	10	10	30
3	15	11	24
4	8	9	32
5	17	15	18
6	22	18	10
7	21	12	17
Итого баллов	112	93	144

Вопросы анкеты касались сплоченности коллектива, степени взаимопомощи, общей атмосферы в нем. Из данных таблицы видно, что показатели положительной и отрицательной оценки разнятся не сильно (112 против 93), а показатель количества человек, которые затруднялись ответить на вопросы анкеты, является самым высоким (144 против 112 и 93 баллов соответственно). Причин таких результатов может быть несколько: это возможные недоработки и в корпоративной политике предприятия, и в системе адаптации персонала и т.д. Но немаловажную роль здесь может сыграть качественный отбор персонала. Поэтому, для получения объективных данных было проведено исследование системы отбора персонала данного предприятия.

Первым этапом было наблюдение. Изучались инструменты поиска и отбора персонала.

На исследуемом предприятии планирование потребности в персонале осуществляется на основании штатного расписания, с учетом планов развития организации, предполагаемых перемещений работников и других факторов. В процедуре поиска персонала на предприятии используются внутренний и внешний источник. Основными источниками привлечения кандидатов в ОАО «Аэропорт Старый Оскол» являются:

- размещение вакансий в газетах, рабочих сайтах и порталах;
- сотрудничество с центром занятости населения Белгородской области;
- пользование услугами рекрутинговых агентств для привлечения высококвалифицированных кандидатов.

Общая схема отбора персонала, действующая на предприятии, представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Схема отбора персонала в ОАО «Аэропорт Старый Оскол»

Функция	Исполнитель		
	Генеральный директор	Руководитель отдела	Менеджер по подбору персонала
Размещение информации о вакансии и активный поиск кандидатов			X
Первичное ознакомление с резюме, отбор наиболее подходящих кандидатов			X
Проведение собеседования с кандидатом, принятие решения о тестировании			X
Оценка результатов тестирования кандидатов			X
Повторное собеседование	X	X	X
Принятие решения о приеме на работу	X		

Для получения более полной информации о системе отбора персонала было проведено исследование при помощи метода экспертных оценок. Проводился опрос начальников отделов ОАО «Аэропорт Старый Оскол» (респондентами выступили 5 человек) с целью определения основных показателей эффективного отбора и найма персонала:

- 1) Своевременность. Насколько настоящая система обеспечивает

своевременное закрытие открывающихся вакансий?

2) Результативность. Насколько отобранные сотрудники соответствуют занимаемой должности?

3) Простота и удобство в использовании методов. Насколько используемые методы сложны? Насколько полезную информацию при отборе они дают?

4) Экономичность. Соответствуют ли затраты на отбор качеству и ценности отобранных специалистов. Обоснованно ли для отбора данной категории использование существующих методов отбора?

Респондентам предлагалось оценить каждый показатель по 5-балльной шкале. Результаты опроса представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Экспертная оценка системы отбора персонала ОАО «Аэропорт Старый
Оскол»

№ п/п	Название показателя, определяющего эффективность найма	Оценка экспертов (средний балл)					Средняя оценка участников исследования
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
1	Своевременность	4	4	3	4	3	3,6
2	Результативность	3	4	3	4	3	3,4
3	Простота и удобство методов	4	4	4	4	4	4
4	Экономичность	5	5	4	4	4	4,4

Исходя из полученных результатов видно, что существует проблема с показателями «Своевременность» и «Результативность», т.е. подбор персонала растягивается на больший срок, чем необходимо и отобранные кандидаты не в полной мере соответствуют занимаемой должности. В связи с этим так же растет текучесть персонала (что уже было выявлено ранее), т.к. новый сотрудник не может справиться со своими обязанностями и освоится в новой должности. В результате изучения процесса отбора персонала на данном предприятии были выявлены следующие недостатки:

– отсутствует какой-либо метод отбора кандидата по компетенциям, т.е. решение о найме принимается в основном на интуитивном «ощущении» подходит кандидат либо нет;

– кандидат проходит лишь одно тестирование на профессиональные знания, какие-либо другие тесты (на личностные характеристики) отсутствуют.

В связи с этим необходимо провести оценку компетенций сотрудников предприятия для выявления необходимости применения компетентностного подхода в отборе персонала.

2.3 Оценка компетенций персонала как основание необходимости реализации компетентностного подхода в процессе отбора и найма персонала организации

Так как провести более детальную оценку компетенций сотрудников при помощи таких опросников как 16-факторный опросник Кеттела, калифорнийский личностный опросник (СРІ) и др., не представляется возможным в виду отсутствия необходимой материально-технической базы и большой загруженности сотрудников (прохождение данных тестов занимает достаточно большое количество времени), оценка проводилась в более упрощенной форме. Для этого был выбран следующий комплекс методов: оценка деловых качеств сотрудников и оценка групп основных компетенций методом экспертной оценки и оценка уровня интеллекта при помощи краткого ориентировочного теста В. Бузина.

В оценке сотрудников при помощи метода экспертной оценки экспертами выступило руководство предприятия и начальники отделов (в количестве 5 человек). Для начала им предлагалось оценить основные деловые качества своих сотрудников, на основе 5-балльной шкалы. Результаты данной оценки представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Оценка основных деловых качеств сотрудников

Деловые качества	Компетенции					Средняя оценка
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
Планирование деятельности	4	4	3	3	3	3,4
Поиск, отбор и использование информации	4	4	4	3	4	3,8
Быстрая обучаемость	2	3	3	4	4	3,2
Внимательность	4	4	3	4	3	3,6
Коммуникация	4	4	5	4	3	4
Навыки делового общения	3	3	4	4	3	3,4

Из рассматриваемых навыков эксперты ниже всего оценили навык «Быстра обучаемость» (средняя оценка 3,2), далее одинаковую оценку получили навыки «Планирования деятельности» и «Навыки делового общения» (оценка 3,4), «Внимательность», «Поиск, отбор и использование информации» и «Коммуникация» получили среднюю оценку 3,6, 3,8 и 4 соответственно. Большинство из оцениваемых качеств сложно оценить при обычном собеседовании, которое применяется в процессе отбора персонала на исследуемом предприятии. Если навык «Коммуникация» еще можно выявить на данном этапе, то с навыками «Быстрая обучаемость» или «Планирование деятельности» будет уже сложнее, необходимы дополнительные, более глубокие методы оценки кандидатов. Поэтому, оценить данные качества эксперты смогли непосредственно уже в процессе работы сотрудников и большинство из этих навыков оказались не на высоком уровне.

Далее экспертам предлагалось оценить компетентность своего персонала по четырем группам компетенций (техническая, социальная, методическая, временная), так же проранжировав их по 5-балльной системе.

Группа технических компетенций предполагает:

- подготовленность работника к выполнению должностных обязанностей, профессиональных функций, связанных со специальностью;
- стремление к рациональному использованию ресурсов;
- знание и применение требований технологий;
- знание и выполнение правил техники безопасности и охраны труда.

Группа социальных компетенций включает:

- умение работать в команде, коллективе, взаимодействовать с другими сотрудниками;
- организаторские качества;
- формирование позитивного имиджа организации.

Группа методических компетенций отражает:

- способность к усвоению, правильному восприятию и применению новой информации, относящейся к работе;
- соблюдение трудовой дисциплины, оперативность и качество выполнения должностных обязанностей.

Группа временных компетенций (технология тайм-менеджмента, предполагающая умение управлять своим временем) включает:

- умение рационально планировать, распределять рабочее время;
- способность активно использовать время для достижения организационных и личных целей.

Результат данного исследования представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Средняя оценка компетентности персонала

Группа компетенций	Компетенции					Средняя оценка
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
Техническая	4	3	3	4	4	3,6
Социальная	3	4	3	3	3	3,2
Методическая	3	4	4	3	3	3,4
Временная	3	3	3	4	3	3,2

Из полученных данных видим, что самую низкую оценку среди всех групп компетенций получили группы социальных и временных компетенций

(средняя оценка 3,2 балла). Это говорит о том, что эксперты оценивают умение сотрудников работать в команде, их организаторские качества, а так же умение рационально планировать, распределять рабочее время на невысоком уровне. Чуть выше эксперты оценили способность работников к усвоению, правильному восприятию и применению новой информации, относящейся к работе, а так же подготовленность работников к выполнению должностных обязанностей и профессиональных функций, связанных со специальностью.

Для дополнительной оценки сотрудников исследуемого предприятия было проведено исследование уровня интеллекта при помощи краткого ориентировочного теста В. Бузина. (Приложение 7). Данный тест предназначен для диагностики общего уровня интеллектуальных способностей. Краткий ориентировочный тест предусматривает психодиагностику следующих параметров интеллекта: способность к обобщению и анализу, гибкость мышления, скорость и точность восприятия материала, грамотность, выбор оптимальной стратегии и др. Чем выше получена оценка по этому тесту, тем лучше у сотрудника способности к дальнейшему обучению и познавательной деятельности. Для этого количество правильно решенных задач соотносим со шкалой уровней:

- 13 и меньше – низкий;
- 14-18 – ниже среднего;
- 19-24 – средний;
- 25-29 – выше среднего;
- 30 и больше – высокий.

Респондентами выступили специалисты двух отделов: отдела по пассажирской работе и технического отдела, в количестве 50 человек. Такой выбор для оценки был обусловлен тем, что эти отделы являются одними из самых важнейших отделов аэропорта: сотрудники отдела по пассажирской работе непосредственно общаются с пассажирами и в немалой степени их работа зависит от того, чьими услугами в будущем воспользуются клиенты, а

от специалистов технического отдела зависит бесперебойность в технической части работы аэропорта и безопасность его посетителей и сотрудников. Полученные результаты были сведены в таблицу 2.10.

Таблица 2.10

Оценка сотрудников ОАО «Аэропорт Старый Оскол» по краткому ориентировочному тесту В. Бузина

Категория работников	Уровень интеллекта					Количество сотрудников
	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий	
Руководители	-	1	3	1	-	5
Специалисты	2	8	9	1	-	20
Рабочие	1	7	8	1	-	17
Обслуживающий персонал	1	3	4	-	-	8
Итого	4	19	24	3	-	50

На основании полученных данных видим, что больше всего сотрудников, из числа оцениваемых, получили результат «средний уровень интеллекта» – 24 человека, достаточное количество респондентов получили результат, который оценивает уровень интеллекта как «ниже среднего» – 19 человек, уровень интеллекта «выше среднего» всего у 3 человек, а результат оценки уровня интеллекта как «высокий» не получил не один из оцениваемых респондентов. Конечно, результат данного теста может быть недостаточно надежным вследствие возможных ошибок в соблюдении условий тестирования и понимании инструкции. Поэтому невысокий результат тестирования по данной методике не может быть признаком профессиональной непригодности к какой бы то ни было специальности. Только тестирование с помощью комплекса других методов может дать достоверную информацию о психологических противопоказаниях к тем или иным профессиям. Но, в любом случае, результаты данного теста, могут свидетельствовать о том, что качеству подбора персонала на исследуемом предприятии не уделяется должного внимания.

Таким образом, результаты оценки сотрудников ОАО «Аэропорт

Старый Оскол» подтверждают выводы, полученные при рассмотрении системы отбора персонала исследуемого предприятия в предыдущем пункте. Было выяснено, что для оценки компетентности кандидатов в процессе отбора персонала не проводится углубленного собеседования с кандидатом, на выявление каких-либо специфичных компетенций. Из тестирований присутствует только тест на профессиональные знания, а комплексная оценка кандидатов при помощи различных методик, в виде, например, интервью по компетенциям и при помощи личностных опросников – отсутствуют. В связи с этим, полученные данные являются основанием для реализации компетентностного подхода при отборе персонала, что, в свою очередь, будет способствовать совершенствованию системы отбора и найма персонала на данном предприятии.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРОНАЛА НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

3.1 Методические рекомендации по реализации компетентностного подхода при отборе и найме персонала

Одним из аспектов, выгодно отличающих компетентностный подход при отборе персонала, является переориентация целей управления персоналом от решения оперативных кадровых проблем (например, своевременность обучения сотрудников или замещение руководящих должностей) к задачам более высокого стратегического порядка, выходящим за пределы обычной ответственности службы управления персоналом. Повышение квалификационного уровня, совершенствование навыков, компетенций и поведения работников не является самоцелью, все эти мероприятия по итогу обязаны привести к увеличению производительности труда, повышению конкурентоспособности и эффективности работы предприятия. Базисные принципы компетентностного подхода при подборе и найме персонала приведены в таблице 3.1.

Формирование моделей профессиональной компетентности предполагает определенную последовательность приемов и мероприятий, которые включают в себя два базисных процесса:

- разработка каталога компетенций, включающего весь спектр компетенций, установленных на предприятии;
- разработка модели компетенций, устанавливающей набор требований к деловым и личностным качествам сотрудника для каждой отдельной должности [46, с. 74].

Таблица 3.1

Основные характеристики концепции компетентностного подхода

Критерий	Характеристика
Миссия	Повышение компетентности персонала как стратегического актива организации – ключевого конкурентного преимущества
Цель	Развитие компетентности персонала для обеспечения устойчивого развития организации
Задачи	Формирование компетенций, приводящих к повышению эффективности организации. Оценка компетенций персонала, прежде всего, специалистов и руководителей, способных и готовых вносить и реализовывать положительные изменения в организации. Наращивание компетенций персонала для обеспечения «запаса» знаний и навыков
Объект	Компетенции персонала
Категории персонала	Все категории персонала
Предметные области	Оценка
	Наличие корпоративных, функциональных, управленческих компетенций; проблемы и достижения сотрудника; результаты работы и их влияние на работу подразделения/ организации
	Обучение
	Знания, навыки, способности, позволяющие работнику достигать максимальной эффективности труда и изменять функционал в зависимости от специфики решаемых задач.
	Продвижение
	Формирование и подготовка управленческого резерва из сотрудников, способных замещать любые управленческие позиции как по вертикали, так и по горизонтали. Главный акцент – лидерские компетенции
	Мотивация
	Карьерный рост как возможность проявить личные качества и способности Признание ценности сотрудника для компании Вознаграждаются вклад сотрудника в реализацию стратегии или проекта, экспертные знания, инициатива и принятие на себя ответственности за решение новых задач и т.п.
Результат	Повышение компетентности персонала в целях достижения лучших результатов индивидуальной и коллективной работы, укрепления корпоративной культуры, снижения уровня потери ключевых сотрудников и т.д.
Объект	Компетенции персонала

Основными участниками процессов методики являются:

- работник – сотрудник, состоящий в штате предприятия;
- специалист по компетенциям – специалист кадровой службы

предприятия, ответственный за выполнение следующих функций:

1. Ведение и актуализация каталога компетенций;
2. Ведение и актуализация моделей компетенций;
3. Контроль правильности использования моделей компетенций во всей кадровой системе предприятия.

– эксперты по компетенциям – работники категории «руководители», разрабатывающие модели компетенций, проводящие экспертизу предлагаемых изменений каталога компетенций, моделей компетенций. Эксперты обладают высокой квалификацией и обширными знаниями в конкретных областях профессиональной деятельности.

– руководитель отдела кадров организации, берет на себя обязанности по утверждению документов, регламентирующих управление по компетенциям.

– непосредственный руководитель – руководитель структурного подразделения организации. Проводит оценку по компетенциям для вакансий, находящихся у него в непосредственном подчинении, в случае необходимости инициирует внесение необходимых изменений в каталог компетенций.

– руководитель вышестоящего уровня управления (вышестоящий руководитель) – руководитель вышестоящего уровня управления по отношению к руководителю работника. Руководитель вышестоящего уровня согласует сформированные модели компетенций, а также результаты плановой оценки по компетенциям работников [26, с. 184].

Каталог компетенций включает систематизированное описание всех компетенций, применяемых на предприятии. Каталог компетенций для удобства разделен на четыре раздела, в каждый из которых вынесены отдельные типы компетенций: профессиональные знания и умения,

управленческие, коммуникативные и личностно-деловые компетенции (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1. Структура каталога компетенций

Описание компетенции включает наименование, определение и уровни развития компетенций (от уровня к уровню степень владения компетенцией повышается). Для описания уровня развития профессиональных знаний и умений используются три уровня (таблица 3.2): уровень осведомленности (пороговый); уровень знания (стандартный); уровень опыта (продвинутый).

Таблица 3.2

Уровень развития профессиональных знаний и умений

Профессиональные знания и умения по областям	Уровень развития		
	пороговый	стандартный	продвинутый
Управленческие	0,90	1,00	1,15
Организационно-экономические	0,90	1,00	1,15
Планово-финансовые	0,90	1,00	1,15
Правовые	0,90	1,00	1,15
Информационно-аналитические	0,90	1,00	1,15
Иностранного языка	0,90	1,00	1,15

Уровни описаны с помощью набора индикаторов – конкретных проявлений знаний, умений, навыков, которые обязан демонстрировать сотрудник на соответствующем уровне развития компетенций. Каждый последующий уровень развития компетенции подразумевает владение предыдущим. С целью описания уровня развития управленческих, коммуникативных и личностно-деловых компетенций используются пять уровней (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Уровень развития управленческих, коммуникативных и личностно-деловых компетенций

Компетенции	Уровень развития				
	Осведомленности	Знания	Опыта	Мастерства	Экспертный
Личностно-деловые компетенции					
Кооперативность	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Дисциплинированность	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Способность к самообучению	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Ответственность	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Внимательность	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Работоспособность	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Системность мышления	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Коммуникативные компетенции					
Коммуникабельность	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Толерантность	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Культура общения	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Настойчивость	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Способность к ведению переговоров	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Эмоциональная устойчивость	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Управленческие компетенции					
Способность к администрированию	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Организаторские способности	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Способность к руководству	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Лидерство	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30

Модели компетенций разрабатываются для всех вакансий предприятия и содержит следующие элементы:

- название должности;
- набор компетенций с указанием требуемого для должности уровня развития (индикаторы которого наиболее полно описывают необходимые для данной должности знания, умения, навыки и поведение).

Целью формирования моделей компетенции является установление основных требований должностей к сотрудникам и претендентам на должность в организации. Процесс формирования модели компетенции включает следующие этапы:

- разработка модели компетенций (определение состава и требуемого уровня развития компетенций);
- согласование модели компетенций [59, с. 150].

Формирование модели компетенций осуществляется на основе типовой анкеты, (таблица 3.4).

Эксперты заполняют анкету для всех должностей (графу – требуемый уровень), выбирая среди прочих основные компетенции и устанавливая для них необходимый уровень развития. Руководитель заполняет анкету (графу – фактический уровень) только для должностей, находящихся в его непосредственном подчинении. По окончании заполнения анкеты эксперты направляют анкету специалисту по компетенциям.

Модели компетенций используются так же с целью оценки профессиональной компетентности сотрудником в таких областях системы управления персоналом как:

- организация плановой оценки;
- создание кадрового резерва.

Цель оценки профессиональной компетентности – установление действительного уровня развития компетенций сотрудника или претендента на должность и его соответствия модели компетенции должности.

При проведении регулярной оценки непосредственный руководитель оценивает соответствие фактического уровня развития компетенций

работника на основании анализа результатов деятельности работника и демонстрируемого поведения в период оценки.

Таблица 3.4

Форма анкеты для разработки модели компетенций и оценки уровня развития компетенций сотрудников

№ п/п	Компетенции	Требуемый (нормат.) уровень, (балл)	Наличный (факт) уровень, (балл)	Отклонение
Профессиональные знания и умения по областям				
1	Управленческие			
2	Организационно-экономические			
3	Планово-финансовые			
4	Правовые			
5	Информационно-аналитические			
6	Иностранного языка			
7	Иные (конкретно какие)			
Личностно-деловые компетенции				
8	Кооперативность			
9	Дисциплинированность			
10	Способность к самообучению			
11	Ответственность			
12	Внимательность			
13	Работоспособность			
14	Системность мышления			
Коммуникативные компетенции				
15	Коммуникабельность			
16	Толерантность			
17	Культура общения			
18	Настойчивость			
19	Способность к ведению переговоров			
20	Эмоциональная устойчивость			
Управленческие компетенции				
21	Способность к администрированию			
22	Организаторские способности			
23	Способность к руководству			
24	Лидерство			

По итогам плановой оценки формируются рекомендации, используемые в следующих процессах управления персоналом:

- обучение и развитие персонала;
- аттестация персонала;
- формирование резерва кадров.

Пример модели компетенций представлен в таблице 3.5

Таблица 3.5

Модель компетенций для категории «руководитель»

Компетенции	Уровень развития				
	Осведомленность	Знание	Опыт	Мастерство	Эксперт
Управленческие знания и умения			X		
Организационно-экономические знания и умения			X		
Планово-финансовые знания и умения			X		
Правовые знания и умения			X		
Информационно-аналитические знания и умения			X		
Знания иностранного языка			X		
Кооперативность					X
Дисциплинированность					X
Способность к самообучению					X
Ответственность					X
Внимательность					X
Работоспособность					X
Системность мышления					X
Коммуникабельность					X
Толерантность					X
Культура общения					X
Настойчивость					X
Способность к ведению					X
Эмоциональная устойчивость					X
Способность к администрированию					X
Организаторские способности					X
Способность к руководству					X
Лидерство					X

Таким образом, разработан алгоритм внедрения и реализации модели компетенций на предприятии, состоящий из следующих стадий: стадия подготовки, стадия проектирования, стадия качественной оценки модели компетенций, стадия реализации модели компетенций. В полной мере раскрыта сущность всех стадий реализации.

Сформирован методический подход по разработке модели компетенций, предлагающий алгоритм действий по созданию каталога компетенций, включающего весь спектр компетенций, применяемых на

предприятию, и формированию модели компетенций, устанавливающей требования работодателя к деловым и личностным качествам кандидата для каждой отдельной должности. Реализованный подход наряду, максимальным удовлетворением интересов предприятия в работе системы управления человеческими ресурсами, способствует личностному и профессиональному росту сотрудников.

3.2 Разработка модели компетенций и программы по ее внедрению в систему отбора и найма персонала

Рассмотрев предыдущие пункты работы и выявив проблемные зоны в системе отбора персонала, перейдем к использованию компетентностного подхода, в частности к разработке модели компетенций для конкретной должности на исследуемом предприятии. Необходимо определить ключевые компетенции, которыми должен обладать сотрудник, чтобы не просто хорошо исполнять свои должностные обязанности, но и быть способным к быстрому обучению, быть приверженным своей компании, желающим развиваться и расти по карьерной лестнице, адекватно реагировать на изменения. Это даст более конкретное описание профиля должности, связь оценки кандидатов с должностной инструкцией, чтобы подбирать сотрудников, способных выполнять эти обязанности.

Первый этап формирования модели компетенций – подготовительный. На данном этапе был разработан комплекс мероприятий по формированию модели компетенций для отбора персонала (таблица 3.6).

Следующим шагом стало формирование рабочих групп, в состав которых были включены ведущие сотрудники и руководители уже рассматриваемого ранее отдела по пассажирской работе, в количестве 15 человек. Создание плана мероприятия, отбор и приглашение ведущих сотрудников отдела по пассажирской работе, разъяснение его целей и задач, согласование времени и места проведения заседания, подготовка помещения

и необходимых материалов и прочие организационные вопросы легли на службу управления персоналом.

Таблица 3.6

Комплекс мероприятий по формированию модели компетенций для оценки персонала

Исполнитель	Открытое акционерное общество «Аэропорт Старый Оскол»
Цель программы	Разработка модели компетенций для определения ключевых требований должностей к работникам и кандидатам на вакансии организации для оценки профессиональной компетентности как кандидата, так и действующего сотрудника.
Задачи программы	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение компетентных работников, наилучшим образом способствующих достижению стратегических целей организации; - повысить объективность системы оценки персонала и увеличить эффективность управленческих решений по ее итогам; - послужить базой для создания системы обучения и развития персонала, которая позволит сделать обучение стратегически и бизнес-ориентированным; - создание кадрового резерва; - управление корпоративной культурой и формирование у работников желаемой модели поведения.
Основные мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> - формирование рабочей группы в целях выделения основных компетенций для требуемой должности; - проведение 2 собраний для составления модели компетенций; - согласование модели компетенций с руководителем; - проведение обучения менеджера по персоналу у сторонней организации; - проведение обучения менеджером по персоналу других сотрудников отдела подбора персонала; - оценка эффективности реализации программы
Участники	Руководители и специалисты отдела по пассажирской работе – 15 человек; специалисты по подбору персонала – 5 человек.
Бюджет	100000 руб.
Ожидаемый результат	Снижение текучести персонала, которое позволит сэкономить денежные средства на издержках, связанных с привлечением нового персонала, а также с увольнением. Со стороны социальной эффективности, то планируется достичь улучшения в психологическом климате коллектива, снизить уровень конфликтности на рабочем месте, повысить мотивацию персонала, также при найме «подходящих» сотрудников возможно достичь сокращения сроков их адаптации

Второй этап формирования модели компетенций – проектирование.

Должность, для которой формируется модель компетенций – менеджер по пассажирским перевозкам. Участникам рабочих групп необходимо было решить ряд задач:

1. Установить основные, имеющие ключевое значение компетенции для данной должности;

2. Дать подробную характеристику каждой компетенции;

3. Выбрать для каждой уровень развития, подходящий для должности менеджер по пассажирским перевозкам. Полученный результат дал возможность определить параметры «идеального сотрудника» – максимально отвечающего требованиям должности менеджер по пассажирским перевозкам. В процессе отбора персонала и проведения аттестации ключевое значение имеет определение именно наиболее значимых для конкретной должности компетенций. Важно, чтобы руководитель и сотрудники отдела, для которого разрабатывается модель компетенций, четко понимали значимость определенных компетенций, и какие из компетенций являются ключевыми для оценивания.

Для оценки уровня была выбрана шкала оценки от 0 до 3, где:

а) 0 - Уровень некомпетентности;

б) 1 - Уровень развития;

в) 2 - Уровень опыта;

г) 3 - Уровень мастерства.

Получаемая по ходу собрания информация по тем или иным компетенциям была зафиксирована. По итогам встречи рабочей группы был проведен сбор и анализ полученных данных. Основными компетенциями были выбраны:

– знание сферы деятельности (профессиональная компетентность);

– ориентация на результат;

– планирование и организация рабочего процесса;

– коммуникабельность;

– клиентоориентированность;

- личное развитие и способность к обучению;
- ответственность.

Описание выбранных компетенций представлено в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Описание компетенций

Компетенция	Описание	Уровень оценки
Профессиональная компетентность (знание профессиональной области)	Знания и навыки, необходимые для выполнения функциональных обязанностей.	3
Ориентация на результат	Ставит перед собой амбициозные цели и активно стремится их достичь. Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и ищет различные пути для достижения результата. Доводит дела до логического завершения.	3
Планирование и организация рабочего процесса	Планирует собственную деятельность в рамках поставленных задач и расставляет приоритеты. Эффективно организует собственное время	2
Коммуникабельность	Умение общаться в доступной форме, позволяющей поддерживать эффективные взаимоотношения с руководителями, коллегами, внешними партнерами.	3
Клиенториентированность	Предвидит и определяет потребности клиента, предпринимает действия для удовлетворения потребностей клиента.	3
Личное развитие и способность к обучению	Готовность к постоянному обучению и саморазвитию.	2
Ответственность	Готовность исполнять все свои обещания и выполнять свои обязанности наилучшим образом и в установленные сроки	2

Из таблицы видно, что самыми ключевыми являются три компетенции: нацеленность на результат, коммуникабельность и клиентоориентированность. Это объясняется тем, что менеджер по пассажирским перевозкам должен уметь договариваться с клиентами, уметь с ними вежливо и доброжелательно общаться при любых обстоятельствах, должен быть ориентированным на результат и достигать его. Также мы видим достаточно высокий балл у компетенции знание профессиональной области, т.к. сфера деятельности предприятия (авиационная отрасль)

достаточно специфична, необходимо знать воздушных кодекс, технологию и организацию работ в аэропортах, иностранный язык для работы с иностранными пассажирами и т.д.

Третий этап работы – качественная оценка формируемой модели компетенций. На данном этапе так же необходима оценка рисков внедрения формируемой модели компетенций. Ниже перечислен ряд потенциальных проблем и рисков, связанных с внедрением моделей компетенций, а также представлены мероприятия для сведения к минимуму их негативного влияния (таблица 3.8). Риски можно условно разделить на: организационные (сопряженные с организацией и управлением внедрением и использованием моделей компетенций) и интеграционные (связанные с конфликтами при внедрении моделей компетенций с действующими процессами управления персоналом).

Таблица 3.8

Анализ рисков внедрения модели компетенций

Риски	Мероприятия по снижению
Организационные риски	
1. Уклонение от участия работников и руководителей в процедуре реализации модели компетенций	Требуется назначить ответственных за каждый этап внедрения и использования модели компетенций и осуществить контроль за реализации модели компетенций
2. Безинициативность реализации модели компетенций со стороны сотрудников	Организовать разъяснительные беседы с персоналом в целях обозначения преимуществ от внедрения модели компетенций для предприятия и сотрудников
3. Нарушение сроков отведенных на реализацию модели компетенций	Назначение сроков для каждого этапа внедрения. Уполномочивание отдельных сотрудников, ответственных за контроль соблюдения сроков исполнения для каждого этапа внедрения
4. Намеренное искажение данных в процессе реализации модели компетенций	Создание и внедрение опросных анкет направленных на выявление искаженной информации
5. Соппротивление со стороны руководителей в принятии новых решений, способствующих эффективному внедрению модели компетенций	

Продолжение таблицы 3.8

Риски	Мероприятия по снижению
6. Недостаток ресурсов для качественной реализации модели компетенций	Заблаговременный расчет руководителем отдела кадров требуемого количества человеческих ресурсов
7. Нехватка профессиональных знаний Специалиста по компетенциям, Отвечающего за своевременную актуализацию каталога компетенций	Организация обучения для специалиста по компетенциям
Интеграционные риски	
8. Проблемы с внедрением модели компетенций в организации из-за существующих процессов в службе УП	Проанализировать существующие процессы в службе управления персоналом. Выявить потенциально конфликтные процессы, разработать меры по их оптимизации для внедрения модели компетенций Определить сотрудников, контролирующей процедуру внесения изменений в конфликтные процессы

Рассматриваемые мероприятия будут способствовать снижению рисков, сопряженных с внедрением модели компетенции.

Четвертый этап – реализация модели компетенций и оценка её эффективности. Определим затраты на осуществление данного проекта по разработке и внедрению модели компетенций.

Было проведено два собрания с руководителями нескольких отделов и специалистами отдела по пассажирской работе. На встрече присутствовали 5 руководителей отделов, 10 специалистов и менеджер по персоналу. Оба собрания планируются проводиться длительностью по 2 ч каждое. Следовательно, мы суммируем часовые ставки руководителей отделов (650р./ч у каждого), часовую ставку менеджера по персоналу (250р./ч), а так же часовую ставку специалиста отдела (200 р/ч), и умножаем на 4 (общее время на собрания). Получаем $((5*650)+(10*200)+250)*4=22000$ (р.).

Так же было предложено пройти обучение менеджера по персоналу оценке кандидатов по компетенциям в сторонней организации, а затем провести обучение остальных сотрудников уже на месте своими силами. Это сделано в целях избежания дополнительных расходов на обучение в

будущем, так как в отдел кадров зачастую прибывают новые менеджеры по подбору, не владеющие навыками проведения оценки кандидатов по компетенциям. Стоимость услуг за 1 день обучения составит 8000 рублей.

Далее проведение обучения менеджеров по подбору оценке кандидатов по компетенциям было проведено за 2 рабочих дня (16 ч.), поэтому рассчитаем затраты из суммы дневных ставок менеджеров по подбору, которые равны 250 р/ч. Обучаться будут 4 человека + 1 обучающий менеджер. Итого затраты на обучение сотрудников составляют $250*16*5+8000=28000$ р.

К затратам на канцелярию была отнесена покупка бумаги для вопросников и оценочных листов (1 пачка, стоимость 250р.), (20 синих шариковых ручек, стоимостью 20р./шт. в месяц и для печати необходимо будет заправить принтер, стоимость заправки картриджа 700р. Итого выходит $250+(20*20)+700=1350$ (р.)

К затратам на организацию и подготовку реализации программы отнесем трудозатраты, которые также оценим в часовых ставках работников компании. В ходе организации и подготовки проекта руководитель организации затратил 6 часов, следовательно, его трудозатраты составят $6*800р./ч=4800р.$ Менеджер по персоналу потратит 42,5 ч, следовательно, его трудозатраты равны $42,5*250р./ч=10625р.$ Следовательно, затраты составят $4800+10625=15425$ (р.). Итого общие ориентировочные затраты на организацию и разработку проекта составят $22000+28000+1350+15425=66775$ (р.) (таблица 3.9).

Таким образом мы видим, что затраты на разработку модели компетенций составляют 66775 рублей. Из всех затрат, представленных в таблице 3.9 только затраты на канцелярию, являются эксплуатационными, т.к. потребность в них возникает по мере необходимости. Все остальные затраты можно отнести к инвестиционным, так как единожды вложив деньги в обучение сотрудника, уже не потребуется обучать остальных менеджеров по подбору у сторонних фирм. Тем самым будет возможность обучать

сотрудников собственными силами. Инвестируя деньги в проведение собраний, обучение, в саму разработку модели компетенций, оценив ее эффективность, появится возможность больше не вкладывать деньги на эти мероприятия. Только на канцелярию.

Таблица 3.9

Состав затрат на реализацию программы по созданию модели
компетенций

Наименование	Состав затрат	Сумма, руб.
Проведение собраний с руководителями и сотрудниками отделов	- 5 руководителей, (ставка 650р./ч); - 10 специалистов (ставка 200р./ч) - 1 менеджер по персоналу (ставка 250р./ч). Общая длительность собраний - 4 ч.	22000
Проведение обучения сотрудника у сторонней организации	1. Лекционная часть – 5ч; 2. Практическая часть – 2 ч; 3. Оценочная часть – 1 ч.	8000
Проведение обучение менеджеров по персоналу внутри предприятия	1. Лекционная часть – 10 ч; 2. Практическая часть – 4 ч; 3. Оценочная часть – 2 ч.	20000
Закупка канцелярии	Бумага – 1 п. (250 р.) Ручки шариковые – 20 шт. (20 р./шт) Заправка картриджа – 700 р. (единоразово)	1350
Время на организацию и подготовку проекта	Руководитель – 6 ч. (ставка 800 р/ч) Менеджер по персоналу -42,5 ч, (ставка 250 р/ч).	15425
Итого		66775

В 2017 г. текучесть на предприятии составила 0,1. В соответствии с экспертными оценками ожидаемый коэффициент текучести после реализации предложенных мероприятий будет равен 0,08. Рассчитаем экономический эффект (ΔT) от предложенных мероприятий по формуле (3.1):

$$\Delta T = \sum_{i=1}^n P * \left(1 - \frac{K_2}{K_1}\right) \quad (3.1)$$

где: $\sum P$ – потери, причиняемые текучестью за год;

K_1 и K_2 – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести.

Определим виды потерь, причиненные текучестью по данным 2017 г.

В первую очередь, текучесть несет за собой дополнительные расходы на поиск, подбор и наем персонала. К ним относятся: расходы на размещение информации о вакансии в различных источниках, затраты на проведение оценки кандидатов, последующее документальное оформление на работу и пр. В 2017 г. в ОАО «Аэропорт Старый Оскол» общее число оформленных работников составило 3 человека. Затраты на замену одного работника составляли 8600 р. Получаем итоговую сумму затрат на замену сотрудников в размере 25800 руб.

Рассчитаем следующий показатель потерь, вызванных перерывами в работе по формуле (3.2):

$$\text{ППР} = \text{ПУ} \times \text{СП} \times \text{ЧВ} \quad (3.2)$$

где: ПУ – упущенная прибыль;

СП – средняя продолжительность перерыва, вызванная текучестью;

ЧВ – число работников, выбывших вследствие текучести.

Размер выручки от продаж в расчете на 1 работника в 2017 г. составлял 23,235 тыс. руб. при числе рабочих дней 247. С учетом этого размер упущенной выгоды в расчете на одного работника составит: $(23235:247) = 94,84$ руб. Средняя продолжительность перерыва, вызванная текучестью персонала составляла 28 дней, а численность уволенных составила за год 13 чел. Исходя из этого:

$$\text{ППР} = 94,84 \times 28 \times 13 = 34522 \text{ руб.}$$

Таким образом, общая сумма потерь, вызванных перерывами в работе составила 34522 руб.

Потери, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников рассчитываются по формуле (3.3):

$$\text{ПО} = \text{N} \times \text{З} \quad (3.3)$$

где: N – число новых работников;

З – затраты на обучение одного нового работника.

С учетом того, что в 2017 г. средние затраты на обучение 1 сотрудника в ООО «Аэропорт Старый Оскол» составляли 9000 руб., а всего в течение года было принято 3 чел., затраты, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки составили 27000 руб.

Таким образом, общая сумма потерь, причиненная текучестью в 2017 г. составила 87322 руб. Благодаря полученным данным определим экономический эффект от предложенных мероприятий:

$$Эт = 87322 * \left(1 - \frac{0,08}{0,1}\right) = 17466 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от мероприятий по сокращению текучести персонала составляет 17466 руб.

Снижение текучести персонала позволит сэкономить денежные средства на издержках, связанных с привлечением нового персонала, а также с увольнением. От внедрения модели компетенций ожидается не только экономическая эффективность для организации, которая проявится в долгосрочной перспективе в финансовых показателях, но и социальная (таблица 3.10).

Таблица 3.10

Оценка социально эффективности мероприятий

Социальные результаты	Показатели
<ul style="list-style-type: none"> – снижение конфликтов на рабочем месте; – формирование и поддержание сильного брэнда компании за счёт вежливого, дружественного обращения с пассажирами; – сокращение сроков адаптации за счёт привлечения персонала, «подходящего» компании, имеющего общие с компанией цели, установки, заинтересованность в данной должности; – обеспечение мотивации новых сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> – формирование благоприятного психологического климата в коллективе, снижение увольнений в из-за конфликтов; – увеличение коэффициента постоянства персонала, а также развитие организационной культуры; – сокращение затрат на адаптацию; – снижение уровня текучести по причине неисполнения должностных обязанностей, неудовлетворения заработной платой.

Говоря о социальной эффективности, планируется с помощью неё достичь улучшения в психологическом климате коллектива, снизить уровень конфликтности на рабочем месте, повысить мотивацию персонала, также при найме «подходящих» сотрудников возможно достичь сокращения сроков их адаптации.

Таким образом, мы видим, что ожидаемые социальные и экономические результаты влияют на достижение поставленных целей программы, а также помогают решить основные проблемы в системе отбора персонала – высокую текучесть, наём кандидатов по субъективным причинам, а также не способных быстро научиться успешному выполнению работы из-за несоответствия требованиям должности, отсутствие у кандидатов установок на достижение стратегических целей компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной работы состояла в теоретическом обосновании и разработке рекомендаций по совершенствованию системы отбора и найма персонала организации на основе реализации компетентностного подхода. Объектом выступила система отбора и найма персонала в ОАО «Аэропорт Старый Оскол». Для достижения цели данного исследования был поставлен и выполнен ряд задач, что, в свою очередь, отразилось в новизне исследования:

1. Обобщены теоретико-методологические аспекты совершенствования системы отбора и найма персонала на предприятии, а так же рассмотрены инструменты её совершенствования, в частности, использование компетентностного подхода. Установлено, что основная цель отбора и найма персонала состоит в приобретении сотрудников, которые в наибольшей степени соответствуют правилам работы на конкретном предприятии, а так же обеспечивать удовлетворенность сотрудников трудом и полного раскрытия их способностей. Для выполнения этой цели используются различные методы отбора персонала. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки, поэтому важно корректно производить выбор методов и инструментов, которые подходят индивидуально для каждой организации. Компетентностный подход непосредственно связан с изменениями в характере и сущности труда, деловом обучении и образовании. Развитие данного подхода направлено на создание необходимых условий для изменения системы образования и обучения в соответствии с потребностями и возможностями рынка труда, а также для обеспечения мобильности персонала. В связи с этим, разработка модели компетенций, как одного из методов реализации технологии компетентностного подхода, являет собой необходимую задачу для служб управления персоналом.

2. Для эмпирического исследования действующей системы отбора и найма персонала был выбран определенный методический инструментарий, с

помощью которого так же производилась оценка компетенций действующих сотрудников организации. Использовались такие методы эмпирического изучения, как сбор информации при помощи наблюдения, опроса, анализ полученных сведений в ходе проведения исследования, метод качественного исследования, направленный на выявление качественных характеристик изучаемых явлений, при помощи использования метода экспертных оценок.

В результате данного исследования было выявлено, что подбор персонала растягивается на больший срок, чем необходимо и отобранные кандидаты не в полной мере соответствуют занимаемой должности. В связи с этим так же растет текучесть персонала (что было выявлено при анализе основных экономических показателей деятельности предприятия), т.к. новый сотрудник не может справиться со своими обязанностями и освоится в новой должности. Для оценки компетентности кандидатов в процессе отбора персонала не проводится углубленного собеседования с кандидатом, на выявление каких-либо специфичных компетенций. Из тестирований присутствует только тест на профессиональные знания, а комплексная оценка кандидатов при помощи различных методик, в виде, например, интервью по компетенциям и при помощи личностных опросников – отсутствуют. В связи с этим, полученные данные являются основанием для реализации компетентностного подхода при отборе персонала.

3. Разработаны методические рекомендации по реализации компетентностного подхода при отборе и найме персонала в организации с последующей разработкой модели компетенций на основе анализа требований к должностям в изучаемой организации. Был разработан алгоритм внедрения и реализации модели компетенций на предприятии, состоящий из следующих стадий: стадия подготовки, стадия проектирования, стадия качественной оценки модели компетенций, стадия реализации модели компетенций. В полной мере раскрыта сущность всех стадий реализации. Сформирован методический подход по разработке модели компетенций, предлагающий алгоритм действий по созданию каталога компетенций,

включающего весь спектр компетенций, применяемых на предприятии, и формированию модели компетенций, устанавливающей требования работодателя к деловым и личностным качествам кандидата для каждой отдельной должности. Реализованный подход, наряду с максимальным удовлетворением интересов предприятия в работе системы управления персоналом, способствует личностному и профессиональному росту сотрудников.

При помощи предложенных мероприятий была разработана модель компетенций для должности менеджер по пассажирской работе, составлены затраты на реализацию данной задачи и рассчитан экономический эффект от их реализации. Согласно полученным данным текучесть персонала после реализации мероприятий сократится на 0,2%, что свидетельствует о положительной динамике в этом кадровом процессе. Снижение текучести персонала позволит сэкономить денежные средства на издержках, связанных с привлечением нового персонала, а также с увольнением. От внедрения модели компетенций ожидается не только экономическая эффективность для организации, которая проявится в долгосрочной перспективе в финансовых показателях, но и социальная, т.к. планируется с помощью неё достичь улучшения в психологическом климате коллектива, снизить уровень конфликтности на рабочем месте, повысить мотивацию персонала, также при найме «подходящих» сотрудников возможно достичь сокращения сроков их адаптации.

Полученные результаты могут являться основанием для изменения подхода к процессам отбора и найма персонала, а так же оказания этим процессам большего внимания со стороны руководителей предприятий.

Дальнейшая работа над проблемой данного исследования будет актуальна долгое время, т.к. качественный отбор сотрудников, отвечающих всем требованиям, предъявляемым к ним работодателем, является фундаментом эффективной деятельности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст] : Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации [Текст]: Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
3. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
4. Атанасян, Л.С. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. – М.: КноРус, 2014. – 125 с.
5. Барнякова, А.В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации [Текст] / А.В. Барнякова // Science Time. – 2014. – № 4. – С. 20-23.
6. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: учеб. пособие. – М.: Экономика, 2011. – 219 с.
7. Бриленок, А.А. Управление персоналом [Текст] / А.А. Бриленок // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 10. – С. 34–38.
8. Бунатян, А.Н. Методологические аспекты подбора персонала в современных условиях [Текст] / А.Н. Бунатян // Вестник Университета Российской академии образования. – 2010. – № 3. – С. 123–129.
9. Бунатян, А.Н. Этапы и место отбора персонала в общей системе управления персоналом [Текст] / А.Н. Бунатян // Интеграл. – 2010. – № 4 (54). – С. 87–91.
10. Бунатян, А.Н. Мировой опыт подбора персонала при найме в организацию [Текст] / А.Н. Бунатян // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2010. – № 8. – С. 89–96.

11. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Т. Ю. Базарова, Б. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
12. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст]: учебное пособие / Е. А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 212 с.
13. Белова, О. Н. Квалификационная характеристика и модель компетенций: можно ли ставить знак равенства? [Текст] / О.Н. Белова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2010. – № 4. – С. 56–62.
14. Бурмистрова, Н.О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов [Текст]: учеб. пособие / Н. О. Бурмистрова. - Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2017. – 107 с.
15. Бояцис, Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы [Текст]: учебное пособие / Р. Бояцис. – М.: ГИППО, 2008. – 352 с.
16. Болотов, В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе [Текст] / В.А. Болотов, В.В. Сериков // Педагогика. – 2003. – № 10. – С. 11–13.
17. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
18. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2009. – 367 с.
19. Валиева, О.В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / О.В. Валиева. – М.: Приор-Издат, 2010. – 175 с.
20. Варламова, З. Н. Жизненный цикл ключевой компетенции организации [Текст] / З.Н. Варламова // Вестник. Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 2. – С. 41–45.
21. Веснин, В. Р. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Элит-2000, 2013. – 304с.
22. Волкова, Л. П. Управление деятельностью аэропорта [Текст]: учебное пособие / Л. П. Волкова, – М.: МГТУ ГА, 2013. – 103 с.

23. Ворожейкин, И. Е. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / И. Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 638 с.
24. Великанов, В.В. Современные системы отбора персонала и их классификации [Текст] / В.В. Великанов, М.Г. Золотарева // Молодой ученый. – 2017. – №9. – 79 С. 391-394.
25. Гнатышина, Е.В. Технологии отбора персонала на предприятии [Текст] / Е.В. Гнатышина, И.В. Гребенщикова // Молодой ученый. – 2016. – №13. – С. 398-400.
26. Гаврилова, О. П. Популярные методики оценки кандидатов [Текст] / О.П. Гаврилова // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2010. – №6 (2). – С. 38–39.
27. Герчикова, Н. И. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Н. И. Герчикова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 511 с.
28. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст]: учебное пособие / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2009. – С. 125–128.
29. Дейнека А.В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие /А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2010. – 291 с.
30. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: исследование зарубежного опыта [Текст]: учебное пособие / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов. – Воронеж: ВГУ, 2008. – 184 с.
31. Ефимов, Д. Е. Оценка сотрудников по компетенциям [Текст] / Д.Е. Ефимов // Генеральный директор. – 2008. – №5. – С. 15–28.
32. Зимняя, И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании [Текст]: учебное пособие / И.А. Зимняя. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 42 с.
33. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб, – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.

34. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: учебно-практическое пособ. / Л.В. Ивановская. – М. : Проспект, 2014. – 64 с.
35. Иванова, С. А. Развитие потенциала сотрудников [Текст]: учебное пособие / С. А. Иванова. – М.: Альпина бизнес букс, 2017. – 288с.
36. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – М. : Юрайт, 2016. – 244 с.
18. Ильина, Е. Н. Менеджмент транспортных услуг: авиационные перевозки в туризме [Текст]: учебное пособие / Е. Н. Ильина, – М.: Инфра-М, 2014. – 147 с.
37. Иванова, С. А. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Текст]: учебное пособие / С.А. Иванова, Д.Е. Болдогоев, Э.В. Борчанинова. – М.: Альпина бизнес букс, 2008. – 278 с.
38. Иванова, С. А. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство [Текст]: учебное пособие / С.А. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 155 с.
39. Катаргина, Н.А. Человеческий капитал и мобильность трудовых ресурсов как определяющие факторы повышения конкурентоспособности экономики в современных условиях [Текст] / Н.А. Катаргина, А.Л. Носов // Вопросы новой экономики. – 2014. – № 2 (30). – С. 68–74.
40. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. 4-е изд., доп. и перераб.: [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
41. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. – М. : Проспект, 2015. – 56 с.

42. Калашникова, И. В. Инструменты развития конкурентных отношений в сфере услуг аэропортового обслуживания [Текст]: учебное пособие / И. В. Калашникова, В. В. Кубичек, – М.: Юрайт, 2013. – 216 с.

43. Ковалева, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / В. В. Ковалева, О. Н. Волкова, – М.: Проспект, 2016. – 322 с.

44. Королевский, М. И. Поиск и отбор персонала [Текст]: учебное пособие / М.И. Королевский. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 278с.

45. Лукичева, Л.И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2011. – 264 с.

46. Логинова, Н. А. Планирование на предприятии транспорта [Текст]: учебное пособие / Н. А. Логинова, – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.

47. Логвин, А. И. Организация воздушного движения [Текст]: учеб. пособие / А. И. Логвин, А. Ю. Власов, – М. : МГТУ ГА, 2014. – 80 с.

48. Лайл, М. Компетенции на работе. Пер. с англ. [Текст]: учебное пособие / М. Лайл, С.М Спенсер, Л.М. Спенсер. – М: ГИППО, 2005. – 384 с.

49. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова. – Москва: Проспект, 2012. – 65с.

50. Мансуров, Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала [Текст]: учеб. пособие / Р. Мансуров. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 142 с.

51. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров [Текст]: учеб. пособие /М. И. Магура. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 56 с.

52. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров [Текст]: учеб. пособие / С.К. Мордовин. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 329 с.

53. Майорова, И.В. Критерии профотбора: технология определения [Текст] / И.В. Майорова, А.С. Хвастунова // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №1. – С. 42–53.

54. Носов, А. Л. Оценка эффективности управления компетенциями [Текст] / А.Л. Носов // Концепт. – 2015. – № 3. – С. 1–5.

55. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст]: учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурхманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.

56. Официальный сайт ОАО «Аэропорт Старый Оскол» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.airportoskol.ru/> (дата обращения 12.12.2018)

57. Панюшина, Е.А. Оптимизация системы найма персонала [Текст] / Е.А. Панюшина // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №4. – С. 34–39.

58. Поляков, В.А. Эффективная технология подбора персонала с оценкой кандидатов по компетенциям и выдачей структурированных заключений [Текст] В.А. Поляков // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 1. – С. 40–49.

59. Панина, З. И. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса [Текст]: учеб. пособие / З. И. Панина, М. В. Виноградова, – М. : Дашков и К, 2013. – 244 с.

60. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации [Текст]: учеб. для студентов вузов / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 279 с.

61. Славинский, А. Э. Основные шаги формирования модели компетенций [Текст] / А.Э. Славинский // Проблемы оценки персонала на основе компетентностного подхода. – 2009. – № 11. – С. 15–20.

62. Спенсер, Л.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы [Текст]: учеб. пособие / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. – М.: ГИППО, – 2010. – 384 с.

63. Селевко, Г.К. Компетентности и их классификация [Текст] / Г.К. Селевко // Народное образование. – 2004. – № 4. – С. 136–144.
64. Стадник, А. Путеводитель по кадровому менеджменту. Вып. 2. Оценка персонала [Текст]: учеб. пособие / А. Стадник. – М.: Бегин групп, – 2005. – 182 с.
65. Стрыгина, В.В. Как оценить должность: практические примеры [Текст] / В.В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010. – № 1. С. 50–56.
66. Стрыгина, В.В. Как оценить должность: практические примеры (продолжение) [Текст] / В.В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010. – № 2. С. 46–58
67. Стрыгина, В.В. Менеджер по подбору персонала: критерии качества работы [Текст] / В.В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010. – № 6. – С. 50–56.
68. Сергеев, И. В. Экономика организации [Текст]: учеб. пособие / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова, – М. : Юрайт, 2014 г. – 672 с.
69. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. – М.: Проспект, 2013. – 238с.
70. Сидорчук, А.П. Методы оценки и принятия решения о приеме кандидата на работу [Текст] / А.П. Сидорчук // Московское научное обозрение. – 2011. – № 5(9). – С. 118–127.
71. Татур, Ю. Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста [Текст] / Ю.Г. Татур // Высшее образование сегодня. – 2004. – № 3. – С. 23–26.
72. Ткаченко, С.В, Жарков А.Г. Как измерить компетенцию. О методе оценки персонала «ассесмент-центр» [Текст] / С.В. Ткаченко, А.Г. Жарков // Персонал Микс. – 2010. – № 3. – С. 32-49.
73. Удоденко, К.С. совершенствование процесса подбора и отбора персонала на предприятиях транспортной отрасли [Электронный ресурс] /

К.С. Удоденко // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – 2018. – № 11 (27). – Режим доступа: https://alley-science.ru/domains_data/files/56December18/SOVERShENSTVOVANIE%20PROCESSA%20PODBORA%20I%20OTBORA%20PERSONALA%20NA%20PREDPRIYaTIYaH%20TRANSPORTNOY%20OTRASLI.pdf.

74. Удоденко, К.С. Использование позиционирования и SWOT-анализа в целях обоснования оптимальной стратегии развития организации транспортной отрасли [Текст] К.С. Удоденко // Научные достижения и открытия современной молодежи: сборник статей победителей международной научно-практической конференции (Пенза, 17 февраля, 2017 г.) / отв. ред. Г.Ю. Гуляев, – Пенза: МЦНС «Наука и просвещение» 2017. – С. 748-750.

75. Уиддет, С. Руководство по компетенциям [Текст]: учебное пособие / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М.: ГИППО, 2008. – 228 с.

76. Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом [Текст] монография / О.Л. Чуланова, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с.

77. Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2013. - №5. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>. (дата обращения 08.11.2018)

78. Чуланова, О.Л. Социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность» [Текст] / О.Л. Чуланова // Вестник университета (ГУУ). – 2013. – № 18. – С. 174–179.

79. Чуланова, О.Л. Подбор управленческого персонала на основе компетентностного подхода: из опыта электроэнергетических компаний [Текст] / О.Л. Чуланова // Кадровик. – 2011. – №12. – С.192–198.

80. Шамарин, А.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии [Текст] / А.В. Шамарин, А. Н. Морозов, Е. В. Сухоруков // Управление персоналом. – 2009. – №4. – с. 48-50.

81. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами [Текст] учеб. пособие / С.А. Шапиро. – М.: Гросс Медиа, 2010. – 304с.

82. Шишлова, Е. Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект [Текст] / Е. Э. Шишлова. – М. : Проспект, 2017. – 224 с.

83. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С. В. Шекшня. – М.: «Интел-Синтез», 2015 . – 387с.

84. Юрьев, С. С. Управление единой системой организации воздушного движения [Текст] учеб. пособие / С. С. Юрьев, – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 130 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ