

Елена Кардель

16+



**СЕКРЕТЫ
"ФОРМУЛЫ УСПЕХА"**

Кадровый бизнес в России



Елена Владимировна Кардель

Секреты «Формулы успеха».

Кадровый бизнес в России

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39957533

SelfPub; 2018

Аннотация

Многим россиянам приходится сталкиваться с необходимостью поиска или смены работы. Кадровый бизнес в России может стать прибыльным для организаторов и выгодным для его потребителей при условии ГРАМОТНОГО и РАЗУМНОГО подхода к использованию человеческого ресурса. Книга будет интересна для руководителей, сотрудников рекрутинговых агентств, менеджеров по персоналу, преподавателей и студентов ВУЗов, а также полезна широкому кругу читателей, и поможет избежать проблем с трудоустройством.

Содержание

От автора	7
Предисловие	11
Введение	13
Глава 1. Техника создания кадрового агентства	17
§ 1. Организационные мероприятия	17
§ 2. Исследование рынка труда	35
§ 3. Организация рекламы	53
Глава 2. Методология построения кадрового бизнеса	73
§ 1. Социально-экономические предпосылки возникновения посреднических услуг	73
§ 2. Кадровый бизнес в России	79
§ 3. Перспективы развития кадрового бизнеса	128
Глава 3. Государственные и частные биржи труда	132
§ 1. Государственная служба занятости населения	133
§ 2. Платные агентства по трудоустройству	139
§ 3. Электронные биржи труда	143
§ 4. Теневые явления на рынке труда	145
Глава 4. Технология работы кадрового агентства	155
§ 1. Работа с заказчиком	158
§ 2. Работа по выполнению заказа	169
§ 3. Вербовка студентов и выпускников вузов	185

§ 4. Другие услуги кадрового агентства	195
Глава 5. Анализ регионального рынка труда	197
§ 1. Историко-географическая характеристика региона	200
§ 2. Социально-экономическая характеристика региона	203
§ 3. Спрос и предложение на рынке труда	207
§ 4. Компоненты человеческого ресурса	213
§ 5. Определение эффективности человеческого ресурса	243
Глава 6. Состояние регионального рынка труда	260
§ 1. Просчёты работодателей	261
§ 2. Проблемы человеческого ресурса	267
§ 3. Последствия потребительского отношения	273
Глава 7. Кто виноват, и что делать?	278
§ 1. Мифы о труде	281
§ 2. Сказки о безработице	289
§ 3. Были о трудоустройстве	297
Заключение	304
Послесловие	309
Приложения	314
Приложение № 1	314
Приложение № 2	317
Приложение № 3	319
Приложение № 4	326

Приложение № 5	333
Приложение № 6	336
Приложение № 7	342
Приложение № 8	353
Приложение № 9	355
Приложение № 10	369
Приложение № 11	370
Приложение № 12	386
Приложение № 13	393
Приложение № 14	396
Приложение № 15	399
Приложение № 16	401
Приложение № 17	404
Приложение № 18	407
Приложение № 19	409
Литература	411

Елена Кардель

Секреты «Формулы успеха»

Кадровый бизнес в России

(Теория, практика,

аналитика)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения правообладателя.

© Кардель Е.В., 2017

От автора

Целью написания этой книги стало искреннее негодование от существующей некомпетентности и потребительского подхода всех участников трудовых отношений.

За минувшие десятилетия с момента развала советской системы, в нашей стране до сих пор не разработаны научно-обоснованные принципы создания нового системного подхода к производственно-трудовым отношениям. Отсутствует реальный контроль исполнения трудового законодательства и конкретные наказания за нарушения в этой важной как для государства, так и для каждого человека области жизнедеятельности.

Современные рыночные отношения в сфере труда остаются нерегулируемыми, полудикими, неинтегрированными в экономику и производство огромной страны.

В кадровом обеспечении организаций и предприятий часто основными мотивами являются родственные и дружеские отношения, использование труда наёмных работников с нарушением государственных законов и человеческих принципов, поиск быстрого обогащения и ощущение безнаказанности.

С развитием виртуальных возможностей в пространстве глобального интернета эти проблемы усугубляются.

О какой собираемости налогов может идти речь, если са-

ма **система** легального и справедливого заработка не разработана? Юристы пишут законы, которые легко «обойти», а экономисты высчитывают проценты уплаты налога с потенциальных возможностей статистического населения, не создавая, при этом, условий реализации этих самых возможностей.

О каком качестве образования можно говорить, если учащийся до конца не уверен, что сможет эти полученные знания и компетенции реально применить? Где взять квалифицированных специалистов, если образовательные учреждения ничем и никак не связаны с профильными производственными предприятиями? О каком развитии производства можно мечтать, когда наука существует в собственном изолированном пространстве? И какие конкретные научные разработки можно осуществить, не имея практической базы на производстве?

Я понимаю, как сложно и трудоёмко выстроить государственную систему, в которой все звенья – образование, наука, производство и человеческий ресурс – были бы связаны в единую цепь, а также осуществить цивилизованное функционирование такой системы. Но для получения конечного результата нужно начать это делать.

Иначе, мы ни к чему не придём.

На эту тему есть хорошая **притча**.

Один человек имел землю, которая по небрежению его обратилась в бесплодную, заросла сорняками и тернием. По-

надобилось ему возделать её, и сказал он сыну: «Пойди, очисти наше поле». Сын пошёл, но когда увидел, что оно заросло сорняками, пал духом и сказал себе: «Разве я когда-нибудь искореню все эти сорняки и очищу землю?» С этими словами он лёг на землю и предался сну; так поступал он много дней. Потом пришёл отец посмотреть, что сделано, и увидел, что не сделано ничего. Он сказал сыну: «Почему ты до сих пор ничего не сделал?» Юноша ответил отцу: «Я увидел, как много сорняков, и отказался от работы». А отец сказал: «Если бы ты каждый день обрабатывал хотя бы такой кусочек земли, какой ты занимаешь, лёжа на ней, то работа твоя мало-помалу подвигалась бы». Юноша поступил по наставлению отца, и в короткое время поле было очищено и обработано.

Помимо методических материалов, в книге даётся подробный анализ причин низкой эффективности труда в современной России с различных позиций: экономической, психологической, нравственной, культурологической.

Монография одобрена и рекомендована к печати доктором психологических наук, профессором В.А.Губиным и доктором психологических наук, профессором А.И.Худяковым.

Книга будет интересна для сотрудников рекрутинговых агентств, предпринимателей и руководителей разного уровня, специалистов кадровых служб организаций и предприятий, менеджеров по персоналу, консультантов-экспертов,

психологов, социологов, педагогов, специалистов по теории и практике профессионального отбора и подбора. Эта работа может служить в качестве учебного пособия студентам общеобразовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования.

А также книга будет полезна широкому кругу читателей трудоспособного возраста, и поможет им избежать многих проблем при решении вопросов, связанных с трудоустройством и профессиональной деятельностью.

Предисловие

– Камо грядеши, Русь, толпами спившихся мужиков и измученных эсеницин, уставших тащить на себе дом, детей и мужей, кормить и обстирывать их, нянчиться с ними и поднимать державу с колен?

– В призрачную даль с бесконечной халявой!

...Мимо проносятся, боясь опоздать, олигархи на «Мерседесах» и вдруг исчезают в бескрайней пучине...

– Не пора ли остановиться? Взять в руки плуг. И вспахать. И сеять мудрое, доброе, вечное... Взрачивать хлеба и плоды, растить и воспитывать детей. **ЖИТЬ, ЛЮБИТЬ, ВОЗРОЖДАТЬ!**

Е.Кардель. «Камо грядеши»

На протяжении многих веков «враги и друзья» государства российского спорят о «загадочной русской душе» и о том, почему население столь богатой и могучей державы имеет такой низкий уровень жизни. Что это – кара господня или удел избранных?

Для начала, давайте посмотрим на нас нынешних.

На дворе миллениум – начало третьего тысячелетия, а мы с вами будто в средневековье живём. Не все, конечно. Есть и такие, чтокупаются в роскоши и живут вне закона. Но их – меньшинство. Основное население благами цивилизации

не избаловано.

Если взять, к примеру, среднюю российскую семью обычного провинциального города, что мы там сможем увидеть?

Муж-«кормилец» всеми правдами и неправдами стремится заработать средства на нужды семьи, но, при этом, стараясь не напрягаться. Жена вместе с ним впряглась в эту лямку – ведь на одну зарплату семье не прожить. А ведь на ней ещё домашние дела, дети и дачные хлопоты. Правда, в такой ситуации дети, по большому счёту, предоставлены сами себе, а точнее, школе и улице.

Проживает такая гипотетическая семья в «квартирушечке» с полувековой историей, где всё напоминает о радостях времён «оттепели». Отдыхает, преимущественно, на дачном участке или перед телевизором. И мечтает, РАБОТАЯ ПО ВОСТОЧНЫМ ТРАДИЦИЯМ, ЖИТЬ ПО ЗАПАДНЫМ МЕРКАМ.

Каковы предпосылки сегодняшней российской действительности?

Почему мы так плохо живём?

И что нужно сделать, чтобы жить лучше?

Введение

*«Человек – тот, за кого он сам себя держит.
Если сумеет изменить свои мысли в сторону добра,
то переменится всё в его жизни»
Болгарская прорицательница Ванга*

Многим россиянам за последние годы приходилось сталкиваться с потерей работы и необходимостью поиска новой.

Вне зависимости от причины возникновения такой ситуации, будь то развал или банкротство предприятия, реструктуризация, передел собственности или откровенное «выживание» неугодных, все пострадавшие таким образом испытывали состояние беспомощности и сильнейшего стресса.

В наиболее проигрышных условиях оказались люди старшего, но ещё не пенсионного, возраста, а также социально незащищённые граждане. В первую очередь, здесь я имею в виду тех россиян, которые либо остались жить в общежитиях и коммунальных квартирах на момент всеобщей приватизации и потеряли всякую надежду на цивилизованные условия жизни, либо тех, кто имел малопривлекательные и низкооплачиваемые профессии.

Для этой части нашего населения потеря работы, а по сути, средств к существованию, оказывается смерти подобна. И каждый упущенный день без работы, как часовой механизм взрывного устройства, отсчитывающий секунды, уси-

ливаает панический страх перед грядущим. А страх, в свою очередь, делает человека неуверенным, суетливым и беззащитным.

Именно в таком состоянии многие совершают ошибки. Боясь наступления трудных времён, люди готовы хвататься за любую возможность заработка. Поверив обещаниям недобросовестных работодателей, они попадают в бесправное положение. Со временем, поняв это, у них появляются разочарование и обида.

Переходя с одного рабочего места на другое, они переносят с собой свои страхи и нерешённые проблемы, испытывая при этом неудовлетворённость работой и жизнью.

Однажды и я, испытав на себе последствия, так называемого, «терминаторного менеджмента», спешно начала поиски нового места работы, где могла бы с пользой применить свои знания, способности и опыт. И вскоре, грамотно проведя активный поиск работы, получила заманчивое предложение. Новая деятельность давала возможность не только для профессиональной самореализации, но и для проведения научных исследований.

Предложение состояло в организации работы кадрового агентства.

Психологов учат, что прежде, чем помогать другим людям в решении их проблем, необходимо помочь себе. Поэтому, решив проблему собственного трудоустройства, я начала осваивать новое направление, призванное содействовать

нормализации отношений участников рынка труда.

Первое, с чем пришлось столкнуться на новом поприще, это – отсутствие образовательных факультетов, ориентированных на подготовку специалистов в области трудоустройства граждан. Да и профессиональных КАДРОВИКОВ у нас НИКОГДА и НИГДЕ НЕ ГОТОВИЛИ.

Кто в таком случае работает в отделах кадров? Как правило, это – лояльные и удобные руководству люди, часто родственники руководителей, имеющие, в лучшем случае, высшее (любое, но не психологическое) образование. Поэтому не стоит удивляться безграмотному и бездумному управлению человеческими ресурсами, а также повсеместному игнорированию интересов, прав и свобод человека.

Выяснив, что «рекрутменту» в отличие от «менеджмента» в России не обучают, я начала самостоятельно собирать нужную информацию.

Проведя ревизию своего образования и полученного в процессе предыдущей работы практического опыта, выделила то, что может понадобиться. Посетив несколько библиотек, в которых давно забыли о поступлениях новых книг, а также книжные магазины и отделы, мне всё-таки посчастливилось приобрести некоторую тематическую литературу. После этого я составила план необходимых мероприятий и начала их осуществлять.

Проблема занятости населения вообще и труда, как условия этой занятости, в частности для россиян остро стояла во

все времена, а сегодня – особенно.

Сталкиваясь в процессе работы в кадровом агентстве с различными проблемами при трудоустройстве граждан, я собрала и проанализировала большой эмпирический материал, дающий развернутое представление об особенностях регионального рынка труда в новых, для нашей страны, экономических условиях. Результаты исследования положены в основу книги.

Я искренне признательна предпринимателям А.Е. Лаврову, Д.Ю. Глебову и Г.И. Савину за предоставленную возможность получить такой уникальный психологический опыт, а также сотруднице кадрового агентства Е.В. Колосовой за помощь в проведении исследования.

Возможно, впервые за время экспансии западных рекрутинговых технологий на российский рынок, деятельность частных агентств по оказанию кадровых услуг рассматривается с позиции психологического подхода.

Для тех, кто готов применить этот опыт на практике, в книге описана техника создания и технология работы кадрового агентства «Формула успеха».

Глава 1. Техника создания кадрового агентства

§ 1. Организационные мероприятия

*«Я могу привести формулу успеха из шести слов:
«сначала всё обдумай, а потом всё выполни»
Эдвард Рикенбакер*

В первую очередь необходимо выбрать название кадрового агентства, разработать символику и фирменный стиль, а также определиться с формой хозяйствования организации.

Кадровое агентство является частной коммерческой организацией, поэтому на следующем этапе идёт подготовка пакета учредительных документов, необходимых для регистрации предпринимательской деятельности [18, 67].

При этом возможны три варианта решения:

- сделать заказ на разработку учредительных документов в специализированном агентстве – это быстро, но дорого;
- получить консультацию юриста – это очень дорого, но малоэффективно;
- купить специальные пособия и разработать документы самостоятельно – это дешевле, но долго и сложно.

Когда учредительные документы готовы, необходимо

оплатить государственную пошлину, сдать документы в налоговую инспекцию и дождаться выдачи свидетельства о государственной регистрации юридического лица.

Далее следует выбор подходящего помещения, его обустройство и оснащение, изготовление наружных ориентиров (вывесок и указателей), а также разработка методических и правовых документов и подбор соответствующего психологического инструментария.

Прежде чем предлагать продукт на рынке, необходимо этот рынок лучше узнать. Для начала нужно определить наличие потенциальных конкурентов: частных агентств и государственных служб занятости, их возможности и эффективность. Далее следует организовать и провести маркетинговое исследование рынка труда. В результате этой сложной и дорогостоящей процедуры можно собрать и проанализировать информацию по следующим направлениям:

- демографические характеристики населения;
- рынок профессий;
- уровень занятости по категориям профессий;
- уровень безработицы и её причины;
- стоимость рабочей силы по категориям;
- количество и профиль учебных заведений среднего и высшего образования;
- специфические особенности жителей региона;
- данные демографического прогноза.

Основная цель такого исследования – выделение сегмен-

тов рынка рабочей силы для определения специфики и выбора технологии работы кадрового агентства.

Но прежде, чем торжественно распахнуть двери агентства, необходимо обеспечить мощную многоканальную рекламу для информирования населения и привлечения клиентов.

О важности рекламы следует помнить и позже, организовав периодические рекламные кампании, просветительские семинары и презентации.

Проведение всех необходимых мероприятий по организации работы кадрового агентства может занимать по времени от трёх месяцев до одного года, в зависимости от условностей и условий.

Разработка фирменного стиля

Образ компании складывается из множества компонентов: названия, символа, цветового решения, слогана, а также зависит от оформления офисных помещений, внешнего облика персонала, уровня профессионализма сотрудников, выраженности их деловых навыков и личных качеств. Поэтому разрабатывать фирменный стиль нужно грамотно, с учётом нюансов и тонкостей. Недаром считается, что потерять репутацию намного проще, чем её заработать.

Рассмотрим подробнее все составляющие.

Имя компании

От названия *фирмы* зависит многое: и первое впечатление о ней, и её судьба. Вспомните, хотя бы, известное выражение: «Как лодку назовёшь, так она и поплывёт». Поэтому при выборе имени для своей фирмы очень важно учитывать следующие характеристики, из которых и складывается марка компании.

1. **Смысловое значение.** Желательно, чтобы название прямо или косвенно было связано с видом деятельности организации – это значительно упростит разъяснительные процедуры.

Очень важно учесть все возможные смыслы выбранного слова или нескольких слов, а также аналоги этих слов в других языках. Иногда организаторы называют компании словами, пришедшими к нам из других языков, не зная происхождения или значения этих слов. Были случаи, когда фирмы называли именами мифологических персонажей, истории которых не были связаны с выбранной деятельностью. Это выглядело глупо, а подчас, и смешно.

2. **Возникающие ассоциации.** Это особо важный для человека фактор, так как любое слово способно вызвать поток ассоциаций и аналогий, как позитивного характера, так и негативного.

Эти ассоциации могут быть:

- *лексические*, вызывающие слова, сходные или рифмующиеся с выбранным в качестве имени словом;
- *аудиовизуальные*, вызывающие образы на основе звучания слов или их сочетаний (особенно это присуще русской ментальности).

Негативные ассоциации могут возникать в случае использования аббревиатуры названия, иностранных или искусственно созданных слов, а также слов, неприятно звучащих.

Проверить эффект вызываемых ассоциаций достаточно просто: спросите нескольких независимых экспертов или знакомых о возникающих у них образах от произносимого слова или сочетания слов, и сделайте соответствующий вывод.

3. **Новизна.** Имя компании должно быть оригинальным. Выбрать его – нелегко, так как большинство простых и понятных названий кем-либо уже используются, многие – запатентованы.

Наилучший способ подбора имени фирмы – поработать с орфографическим словарём и, выбрав подходящие варианты, проверить их смысловое значение.

4. **Легкость восприятия.** Образное название, в отличие от строго профессионального или технического, лучше запоминается за счёт возникающих ассоциаций.

Названия, состоящие из двух или трёх слов, воспринимаются как более серьёзные и респектабельные, а включающие только одно слово – читаются и произносятся значительно

легче и динамичнее. Стоит избегать названий, включающих в себя более двух слов, либо сокращения их до аббревиатуры. Имя фирмы, к тому же, должно быть красивым и благозвучным.

5. Гармоничность звучания. Известно, что мозг человека кодирует опыт в виде образов, звуков и ощущений, а не логических рассуждений. Поэтому, важнейшей в составе имени является та информация, которая воспринимается подсознанием человека.

Иногда названия могут бессознательно отторгаться, вызывать беспокойство. Одна из возможных причин такого отношения – некорректное звукослоложение имени, использование в названии агрессивных или, наоборот, слабых звуков. Сочетание звуков в названии, их последовательность создаёт специфическую звуковую волну, влияющую на восприятие слова.

Если вам удалось подобрать своей фирме название с учётом всех обозначенных характеристик, то долгое и успешное «плавание» вашей компании обеспечено.

Логотип

Следующим компонентом фирменного стиля компании является его логотип.

Под термином «логотип» подразумевается графический или шрифтовой изобразительный знак, символ (эмблема),

который может принадлежать фирме, товару, услуге, конкретному человеку [15].

Логотипы разделяются на:

- графические, состоящие только из символа или эмблемы;
- текстовые, содержащие имя или часть имени фирмы;
- комбинированные, включающие в себя и название, и графический знак.

Основное назначение логотипа – сделать марку легко узнаваемой и неповторимой. Поэтому, при разработке изобразительного знака компании следует учитывать определённые условия:

- эстетическую привлекательность;
- простоту и понятность;
- чёткость и контрастность изображения;
- компактность знака;
- универсальность;
- иллюстративность;
- чувствительность к цветовой гамме;
- стилистику решения;
- ассоциативную нагрузку знака или имени;
- возможность воспроизведения логотипа на различных носителях.

Разумеется, можно пробовать сделать всю эту работу самостоятельно. Но осуществить это непросто, так как имеется масса нюансов, которые обязательно нужно учесть. По-

этому, чтобы символ «работал» на Вас, желательно доверить его разработку соответствующим специалистам.

Фирменные цвета

Не менее важным для образа фирмы является выбор цветового решения или подбора фирменных цветов, так как цвета и их сочетания оказывают существенное влияние на реакцию человека. При выборе цветовых решений необходимо учитывать роль цвета, его воздействие на физиологические процессы человека и его психические состояния.

1. Каждый цвет в отдельности влияет на организм определённым образом. С точки зрения физиологов эти воздействия таковы:

– *красный цвет* – тёплый и раздражающий, стимулирует мозг; эффективен при меланхолии;

– *оранжевый* – усиливает чувства и слегка ускоряет пульс, не увеличивая кровяное давление; создаёт чувство благополучия и веселья;

– *жёлтый* – стимулирует мозг; может быть эффективен при умственной недостаточности;

– *зелёный цвет* – влияет на нервную систему успокаивающе, утоляет боль, снимает раздражительность и усталость, снижает повышенное кровяное давление, облегчает мигрени;

– *голубой* – антисептический цвет, эффективен при воспа-

лениях, но при слишком долгом воздействии вызывает усталость и угнетённость;

– *фиолетовый* – воздействует на сердце, лёгкие и кровеносные сосуды, увеличивает выносливость ткани.

Психофизиологические показатели следует учитывать, прежде всего, при выборе фирменных цветов для оформления офисных помещений.

2. На выбор цветовой гаммы также могут оказывать влияние особенности национальной культуры, преобладающие в каждой конкретной культуре характерные цветовые сочетания, значения основных ахроматических цветов. Примером тому может служить различное отношение к чёрному и белому цветам в западной и восточной традициях.

3. Выбор фирменного цветового решения может зависеть и от моды на корпоративные цвета, негласно закреплённые за конкретными видами деятельности.

4. На подсознательном уровне цвет формирует определённую психологическую роль и, таким образом, может составлять неотъемлемую часть имиджа личности или компании.

Своеобразную типологию предлагает профессор И. Ю. Черепанова. В результате исследований, она выявила связь цветов и психологических ролей.

ЦВЕТ/ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ РОЛЬ

Красный/Покровитель

Оранжевый/Кумир

Жёлтый/Хозяин, господин

Зелёный/Авторитет

Голубой/Виртуоз, ловкач

Синий/Удав

Фиолетовый/Дьявол

5. При выборе цветового решения важно учитывать сочетания цветов, а также их оттенки. Хорошо подобранное сочетание может быть испорчено неправильно выбранным оттенком при воспроизведении фирменных цветов, например, в печатных изданиях.

Оптимальные варианты цветовых сочетаний, выявленные экспериментальным путем, располагаются в следующем порядке по мере ухудшения их восприятия:

- синий на белом;
- чёрный на жёлтом;
- зелёный на белом;
- чёрный на белом;
- зелёный на красном;
- красный на жёлтом;
- красный на белом;
- оранжевый на чёрном;
- чёрный на пурпурном;
- оранжевый на белом;
- красный на зелёном.

Не следует забывать и об ассоциативных связях некото-

рых сочетаний цветов, например, чёрного с белым, жёлтого с чёрным, чёрного с красным, зелёного с белым и т. д.

Из всей зрительной информации об объекте, первое и самое сильное влияние на человека оказывает цвет. От точности подбора цветов и их сочетания зависит запоминаемость и распознаваемость образа фирмы. Поэтому, выбирая фирменные цвета, не следует руководствоваться только личными вкусами. При успешной работе компании выбранные цвета будут сопровождать Вас долгие годы, а при правильном их подборе – способствовать процветанию.

Миссия, слоган, девиз

При разработке образа фирмы желательно продумать слоган, девиз и миссию организации. Для начала необходимо выяснить разницу между этими понятиями.

Слоган — это короткий лозунг, своеобразный «боевой клич», фраза, отражающая суть организации и отличительные особенности её деятельности [15].

Слоган должен быть:

- кратким и чётким;
- простым и понятным;
- оригинальным;
- ритмичным и/или звучащим;
- информационноёмким.

При составлении слогана можно использовать смысловой

подтекст, заложенный второй смысл. Такой подход особенно интересен для клиента с российской ментальностью. Это позволяет ему считать себя проницательным.

Слоган нацелен на то, чтобы нужная информация привлекла внимание и легче запоминалась.

Несмотря на кажущуюся простоту, составить хороший слоган достаточно трудоёмко.

С разработкой девиза дела обстоят проще. По крайней мере, у тех, кто ещё помнит социалистическое соревнование («Догоним и перегоним!»).

Девиз отражает цель, принцип организации; он менее содержательный, но более пафосный.

Миссия является основой корпоративной культуры и призвана раскрывать высшее предназначение организации. Как правило, она отражает как внешние цели компании, направленные на клиентов, так и внутренние, направленные на персонал.

Наличие слогана, миссии и девиза, конечно же, не является обязательным, но при последующих рекламных мероприятиях они могут сыграть существенную роль.

Офис компании

Как «театр начинается с вешалки», так фирма – с вывески и внешнего облика здания.

Вывеска фирмы перед входом является одновременно и

элементом рекламы, и атрибутом организации. По внешнему виду фасада, наличию или отсутствию наружной рекламы, качеству вывесок и указателей складывается впечатление о компании, её надёжности и основательности.

Но качество внешнего антуража должно органично сочетаться с условиями окружающей среды, иначе может сложиться противоречивое представление. Смешно и глупо будет выглядеть мраморная табличка на ветхом и облупившемся здании.

Офис для размещения кадрового агентства желательно выбирать с учётом того, чтобы клиенты могли воспользоваться максимально возможным количеством транспортных средств.

Если до офиса доезжать будет трудно, то кадровое агентство потеряет львиную долю потенциальных клиентов.

Офисные помещения должны быть просторными, чистыми, светлыми и отремонтированными. Необходимо предусмотреть санитарно-технические удобства и, хотя бы небольшой, «чайный уголок».

Кадровому агентству для работы нужно иметь, как минимум, два помещения, чтобы заказчики-работодатели не находились в одном помещении с соискателями, а также отдельное помещение необходимо для проведения психологических процедур.

Мебель в офисе должна соответствовать стилю и гармонизировать с общей отделкой помещения. Если нет возможно-

сти приобрести новую дорогостоящую мебель, нужно, хотя бы, укомплектовать офис так, чтобы столы, стеллажи и шкафы выглядели опрятно, по-деловому.

И главное, мебель должна быть удобной, компактной, устойчивой и эргономичной.

Разумеется, для работы сотрудников необходима и офисная техника. Желательно подбирать её с учётом того, чтобы телефон, факс, компьютеры, принтеры и прочее были дороже и презентабельнее общего фона – мебели и помещений. Это производит хорошее впечатление на клиентов, а также стимулирует сотрудников, повышая их самооценку и ответственность за выполняемую работу.

Помимо офисной техники, сотрудники фирмы должны иметь все необходимые для работы канцелярские и офисные принадлежности, а также бланки, методические и справочные материалы, другую необходимую документацию.

И самое главное, не утонуть в мелочах, а создать и поддерживать целостный образ компании.

Имидж сотрудников

Сколько бы не уделялось внимания внешним атрибутам образа фирмы, его основной составляющей являются люди. И каково бы не было внутреннее содержание человека, встречают, по-прежнему, «по одежке». Все знают о том, как велика роль первого впечатления. У каждого человека свой

личный образ, свой стиль.

Создавая целостный образ компании, необходимо продумать соответствующий имидж сотрудников, ведь от их внешнего облика и манеры поведения зависит мнение, которое складывается у партнёров и посетителей о компании [17, 37, 77].

Имидж – это рассказ о себе, и для окружающих он выполняет важную коммуникативную функцию.

Одежда – «боевое оружие». Она должна быть опрятной и скромной. Не стоит шокировать посетителей сверхдорогими костюмами или, наоборот, экзотическими нарядами. Безвкусица, экстравагантность, несоблюдение сезонности в одежде или просто неаккуратность – губительны для делового имиджа.

Можно использовать в элементах одежды цветовое решение или символику фирмы. Или же разработать свою униформу. При этом необходимо учитывать возраст сотрудников и посетителей. Но всё-таки, универсальной одеждой, по-прежнему, остаётся классический деловой костюм.

Манера поведения сотрудников должна быть естественной и непринуждённой. При общении важную роль играет умение вести диалог, знание дела и личное обаяние.

Основные условия привлекательности таковы:

- быть уверенным, но не нахальным;
- быть услужливым, но без подхалимства;
- быть вежливым, но не приторным;

- быть терпеливым, но не бесхарактерным;
- быть искренне доброжелательным;
- грамотно выполнять своё дело;
- уметь разряжать обстановку;
- улыбаться даже при телефонных переговорах.

Сегодня телефонные переговоры – важнейшая часть делового общения. Она занимает до четверти всего рабочего времени. Поэтому очень важным критерием имиджа фирмы является умение сотрудников вести служебные переговоры по телефону.

При телефонном общении желательно помнить следующее.

1. Важным средством завоевания расположения собеседника является голос. Он должен звучать приятно. Тональность и громкость голоса нужно менять, чтобы речь была более выразительной.
2. Начинать разговор следует с представления себя и своей фирмы.
3. Энергия в голосе отражает отношение к собеседнику или к тому, о чём идёт речь, но может сказать и о настроении.
4. Желательно говорить более низким голосом – это располагает к доверию.
5. Слова нужно произносить отчётливо, с нормальной скоростью, и правильно ставить в них ударение.
6. Разговаривать следует заинтересованно, внимательно слушая собеседника.

7. В разговоре быть вежливым и учтивым, не поддаваться эмоциям.

8. И самое главное в телефонном общении – краткость и содержательность разговора.

Если понаблюдать за сотрудниками, говорящими по телефону, то можно проанализировать разговоры с точки зрения краткости, тактичности, результативности. Это послужит хорошим уроком.

И всё-таки основной козырь успешности человека – его *личное обаяние*. Быть обаятельным – своего рода мужество, так как для этого требуется постоянно работать над своим образом. Ведь обаяние – это не только внешняя привлекательность личности, но и её внутреннее содержание.

Обладание высокой духовностью усиливает личное обаяние.

К основным чертам личности успешного сотрудника можно отнести:

- коммуникабельность (способность легко сходитья с людьми);
- красноречивость (способность воздействовать словом);
- рефлексивность (способность понять другого человека);
- эмпатичность (способность к сопереживанию и сочувствию);
- образованность (интеграция воспитания, образования, опыта);
- интуицию;

- жизнерадостность;
- харизматичность.

Создание имиджа связано с совершенствованием себя!

§ 2. Исследование рынка труда

Сферой деятельности кадрового агентства является рынок труда, а его основным ресурсом – человеческий.

Человеческие ресурсы страны определяются количественными и качественными характеристиками. В настоящее время численность населения не оказывает особого влияния на благополучие страны, а вот качество этого населения играет важную роль.

Качественными характеристиками, прежде всего, являются: здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, мобильность, предприимчивость, профессионализм.

Эти характеристики относятся как к отдельному человеку, так и к организации, региону, стране.

Определяя потребности в рабочей силе, необходимо учитывать различия между потенциалом человека и человеческим капиталом. Трудовой потенциал человека определяет возможности его участия в экономической деятельности, а человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, умений, навыков, мотиваций [14].

Рынок труда

Состояние рынков труда в разных странах определяется

действующей экономической системой.

Регулирование рынка труда предполагает взаимосвязанные действия разного уровня властей, с одной стороны, и собственников организаций, создающих рабочие места и формирующих спрос на рабочую силу, – с другой.

Объектами рынка труда являются как работодатели, так и собственники рабочей силы [59, 60, 64].

Рынок труда – это социально-экономическая сфера формирования и реализации спроса на рабочую силу и её предложения. Для работника рынок труда – это возможность трудоустройства, оплата труда, количество конкурентов. Для собственников организаций – наличие специалистов нужной квалификации и их стоимость.

Товаром на рынке труда является рабочая сила.

Рабочая сила – это совокупность физических и интеллектуальных способностей человека, его готовность к труду.

Основу рабочей силы составляет трудоспособное население – лица, преимущественно в рабочем возрасте, способные по своим психофизиологическим показателям к участию в трудовом процессе.

Стоимость рабочей силы зависит от множества разнообразных факторов:

- соотношения уровня безработицы и занятости населения;
- отраслевой принадлежности предприятия;
- экономической ситуации в регионе;

– степени развитости социального партнёрства и др.

Составной частью рынка труда является рынок рабочих мест, так как обычно предлагается конкретное рабочее место.

В отличие от рынка товаров и услуг, при продаже рабочей силы человек не утрачивает право собственности на неё, а лишь продаёт свое право использования этой рабочей силы. На решение индивида о продаже части рабочей силы, кроме денежной стоимости труда, влияют характеристики места работы: престиж, безопасность, комфорт и удобство.

С точки зрения занятости каждый человек может быть занятым, безработным или находящимся вне совокупной рабочей силы.

В свою очередь, занятые и безработные граждане составляют экономически активное население, которое обеспечивает рынок труда рабочей силой для производства товаров и услуг.

Основными принципами рынка рабочей силы являются:

1) *добровольность труда* (добровольный выбор между занятостью и незанятостью) в отличие от существовавшего прежде внешнеэкономического принуждения к труду (борьба с тунеядством);

2) *право свободной продажи* своей рабочей силы на началах трудового найма по собственному выбору и желанию и по рыночной цене на основании контракта (в отличие от

планового распределения рабочей силы, жёсткости тарифной оплаты труда и штатного расписания, привязки работников к предприятию за счёт очереди на жильё и т. п.);

3) *право свободного спроса* на рабочую силу (свобода найма и увольнения работников при обязательном соблюдении норм трудового законодательства в отличие от практики планового распределения и направления специалистов);

4) *свобода движения заработной платы* и других доходов при соблюдении установленного трудовым законодательством гарантированного минимума (регулирование верхнего предела доходов только через налоговую систему в отличие от жёсткого ограничения их уровня).

Современный российский рынок труда характеризуется высокой изменчивостью и динамичностью. И хотя сегодня непросто дать достоверный и точный прогноз ситуации на рынке труда, можно отметить некоторые тенденции:

- уже имеется много успешно работающих перспективных производственных предприятий;
- развивается сфера различных услуг;
- отмечается переход от экономики дефицита к экономике с проблемами сбыта продукции.

Региональный рынок труда значительно отличается от рынка труда мегаполисов по многим факторам, особенно таким как:

- количество рабочих мест;
- объём денежной массы;

- профессиональный уровень рабочей силы;
- социально-экономическое обеспечение;
- количество представленных на рынке секторов экономики и т. д.

Изучая процессы, происходящие на региональном рынке труда, важно учитывать факторы макро– и микросреды, оказывающие непосредственное влияние на формирование этого рынка.

Факторы макросреды – это социально-экономический фон, на котором происходят общественные процессы. К этим факторам традиционно относятся:

- а) государственная политика в области социально-трудовых отношений;
- б) доверие к власти со стороны населения;
- в) экономическая ситуация в стране;
- г) уровень жизни населения;
- д) система жизнеобеспечения граждан;
- е) демографическая ситуация в регионе;
- ж) уровень развития региона;
- з) этнические и культурные факторы.

Факторы микросреды – это объективно-субъективные особенности населения, зависящие от конкретных исторических и социальных условий.

Объективными факторами микросреды являются:

- а) материально-финансовое состояние населения – наличие постоянного дохода, жилья, санитарно-гигиенических

условий проживания;

б) развитие сферы услуг (средства связи, коммунально-бытовые услуги, транспорт, дошкольные учреждения и пр.);

в) условия для проведения досуга и отдыха (наличие культурно-развлекательных и спортивных учреждений, проведение массовых мероприятий, туристический отдых и пр.).

К субъективным факторам, влияющим на формирование рынка труда, относятся:

а) морально-психологическое состояние населения – отношения в семье и коллективе, личностные и возрастные кризисы, индивидуальные особенности и пр.;

б) ценностные ориентации – наличие увлечений, интересов; участие в клубах, слётах, экскурсиях;

в) духовно-нравственные чувства – терпимость, альтруизм, взаимопомощь, религиозность, скромность, умеренность и пр.

Важно помнить, что для россиян *наиболее значимыми* всегда были и остаются именно *субъективные факторы микросреды*: те духовно-душевные качества нашего народа, которые и составляют его неповторимую ментальность.

Уровень жизни и безработица

С раннего детства все мы вступаем в отношения обмена и делаем выбор. Мы учимся покупать и накапливать, взвешивать

вать свои вклады и полученное вознаграждение. В соответствии с уровнем удовлетворённости трудом и доходом определяем степень своего экономического благополучия.

Экономико-психологическая адаптация человека проявляется в бедности, материальном благополучии или богатстве.

Уровень жизни характеризует потребление населением материальных или духовных благ и степень удовлетворения потребностей в этих благах.

Определяется уровень жизни системой показателей, которые позволяют оценить:

- структуру, динамику и уровень доходов из различных источников;
- дифференциацию и распределение доходов;
- уровень потребления, обеспеченность благами;
- затраты на удовлетворение конкретных потребностей.

Реальными доходами населения считаются денежные доходы, скорректированные на индекс потребительских цен. Доходы могут быть **общими** (до уплаты обязательных платежей) и **располагаемыми** (после уплаты).

Составной частью реальных доходов является реальная заработная плата работников, которая определяется путём деления начисленной суммы на индекс потребительских цен [14, 32].

Прожиточный минимум – это показатель объёма и структуры потребления важнейших материальных благ и услуг на

минимально допустимом уровне. Он рассчитывается в среднем на душу населения.

Покупательская способность зарплаты определяется количеством наборов прожиточного минимума, которое можно на неё приобрести.

Труд всегда был и по сей день остаётся связанным с определённым отношением к нему со стороны человека лишь через удовлетворение его потребностей. Благополучие, освобождая человека от финансово-экономических проблем, усиливает его переживания в области внутриличностных проблем. А это, в свою очередь, может снижать мотивацию труда, приводить человека к неуспешности и невостребованности.

В результате различных жизненных перипетий каждый из нас рискует оказаться в статусе «безработного».

Безработные (по российскому законодательству) – это лица трудоспособного возраста, которые способны и готовы трудиться, но не имеют работы и заработка и зарегистрированы в государственной службе занятости в качестве лиц, ищущих работу [22].

Проще говоря, безработными следует считать тех, кто не работает, хочет работать и подтверждает свою готовность активными усилиями по поиску работы.

Безработицей называют социально-экономическое явление, при котором часть трудоспособного населения не может найти себе подходящую работу.

Уровень безработицы определяется как отношение числа безработных к численности экономически активного населения.

Безработица может быть вызвана нестабильностью экономики, давлением демографической ситуации, обострением национальных и других отношений в обществе.

Количественным показателем состояния дел на рынке труда считается **норма безработицы**, которая составляет **5–7 %** от совокупной рабочей силы [59, 60].

Помимо *открытой*, существует *скрытая безработица*, которая проявляется в том, что некоторое количество людей, официально трудоустроенных, находится в принудительных неоплачиваемых отпусках.

В зависимости от причин возникновения, выделяют циклическую, сезонную, функциональную и структурную безработицу.

1. *Циклическая* безработица связана с колебаниями спроса на рабочую силу, обусловленными чередующимися спадами и подъёмами производства.

2. *Сезонная* безработица возникает в результате сезонных колебаний спроса на рабочую силу в тех сферах деятельности, где труд обусловлен спецификой времени года.

3. *Функциональная* безработица возникает при смене рабочего места или поиске более подходящей работы.

4. *Структурная* безработица может быть вызвана рядом причин:

- отсутствием спроса на профессию;
 - недостаточной квалификацией работников;
 - дискриминацией по половому или возрастному признаку;
 - реструктуризацией или закрытием предприятий и т. д.
- Регулировать отношение спроса и предложения на рынке труда призваны государственные службы занятости населения.

Существует два типа регулирования рынка труда :

1) **активный**, направленный на снижение безработицы и предупреждение вытеснения рабочей силы с предприятий на рынок труда;

2) **пассивный**, обеспечивающий проведение мероприятий по переподготовке безработных и их трудоустройству.

Коэффициент напряжённости показывает, какое число не занятых трудовой деятельностью граждан, состоящих на учёте в государственной службе занятости населения, приходится на одну заявленную работодателем вакансию.

Решение проблемы занятости населения в регионе в значительной мере зависит от предприятий, так как именно они создают новые рабочие места и формируют спрос на рабочую силу.

Сегментация рынка

Обращение работодателей в кадровое агентство связано,

в первую очередь, с поиском и подбором рабочей силы. Для того чтобы выполнить заказ качественно и в срок, необходимо хорошо знать особенности регионального рынка труда.

Спрос на рынке труда формируется информацией о количестве вакантных рабочих мест, а предложение – количеством и качеством желающих работать специалистов.

При этом на рынке труда по конкретной профессии возможны три ситуации.

Отсутствие спроса на профессию, то есть профессия не востребована. Возможно, она устарела, и надобность в специалистах отпала (например, счетовод, оператор ЭВМ).

Спрос на профессию превышает предложение. Это значит, что число вакантных мест по конкретной профессии, заявленное работодателями, превышает количество безработных, имеющих такую профессию или желающих работать по этой профессии, то есть отсутствуют нужные специалисты.

Предложение превышает спрос, когда количество безработных, имеющих определённую профессию, превышает число вакантных мест, заявленных работодателями по данной конкретной профессии. Такая ситуация возникает, как правило, из-за наличия излишней рабочей силы по различным социально-экономическим причинам.

На сбалансированность спроса и предложения на рынке труда влияют различные факторы: с позиции предложения основными из них являются образование и профессиональная подготовленность, а с точки зрения спроса – полити-

ко-экономическое состояние страны и отдельно взятого региона [26, 61].

Во всём мире на рынке труда функционирует множество рынков профессий (водителей, бухгалтеров и т. д.). В данном контексте, продавцы (люди, имеющие одинаковую профессию) предлагают свой труд покупателю (работодателю, нанимателю) с разными возможностями и условиями найма.

Таким образом, рынок профессий – это купля-продажа конкретного вида труда, когда свой труд предлагают люди, ищущие работу.

Анализ кадровой ситуации в регионе нужен для выделения сегментов рынка рабочей силы и определения целевых групп. Для этого все данные следует разделить на сегменты, то есть на группы людей, разделяющихся по определённым признакам.

Например, всех работников, рассматривающихся в качестве спроса и предложения, можно разделить на пять основных категорий.

1. **Неквалифицированные рабочие**, задействованные в перемещении продукции и предметов труда, сторожевая служба и малый обслуживающий персонал.

2. **Квалифицированные рабочие**, непосредственно занятые в производстве, а также участвующие в ремонте и уходе за оборудованием.

3. **Квалифицированные специалисты**, включённые в основной производственный процесс непосредственно или

опосредовано.

4. **Служащие работники**, осуществляющие подготовку и оформление документации, ведущие учёт и контроль, осуществляющие хозяйственное обслуживание и пр.

5. **Руководители**, т. е. сотрудники, занятые на руководящих должностях различного уровня.

Целевые группы на рынке труда могут различаться по таким характеристикам, как:

1) географические (*регион, численность населения*);

2) демографические (*возраст, пол, национальность, семейное положение*);

3) социальные (*воспитание, уровень образования, происхождение, профессиональная принадлежность*);

4) экономические (*уровень доходов, трудовой стаж, качество жизни*);

5) психографические (*качества личности, цели и ценности, мировоззрение, жизненные потребности*);

6) поведенческие (*уровень трудовой мотивации, карьерные установки, степень заинтересованности в работе*).

Изучение рынка труда направлено на определение:

- структуры рынка труда;
- мобильности персонала;
- стоимости рабочей силы.

Результатом анализа регионального рынка профессий должны быть количественные и качественные показатели по основным категориям работников.

Анализ уровня оплаты труда по различным профессиям желательно основывать не только на данных официальной статистики, но и на результатах социологических опросов.

Ситуация на рынках профессий постоянно меняется: на одни профессии спрос растёт (такие, как станочник, слесарь, сварщик), а на другие, например, юрист, экономист, бухгалтер – падает. Вероятно, это происходит из-за того, что, с одной стороны, расширяется промышленный сектор экономики региона, с другой же – отсутствует связь между образованием и производством.

Миграция рабочей силы

С переходом России от плановой экономики к рыночным отношениям, рынок труда стал практически неуправляем: исчезло государственное планирование и управление человеческими ресурсами. В результате этого, количество необходимых специалистов по конкретным профессиям спрогнозировать невозможно.

Образование, переведённое, как и прочие отрасли народного хозяйства, на коммерческую основу, ориентируется на нового потребителя. А потребителем этим становится не предприятие, создающее спрос на рабочую силу, а студент или учащийся, выбравший конкретную профессию. Ещё чаще заказчиками образовательных услуг становятся родители этих студентов.

Выбор профессии при таком раскладе происходит не с позиции индивидуальных способностей или востребованности профессий, а с точки зрения привлекательности и удобства работы.

Далее по нисходящей: в результате неправильного воспитания (воспитывать никто нас не учил!) у подростка снижается мотивация к труду, а следствием некачественного образования становится слабая профессиональная подготовка.

С другой стороны, далеко не все работодатели, получившие в собственность предприятия, имеют необходимые знания по экономике и управлению. А малый и средний бизнес часто «произрастает» напрямую из «челночного», да и «живёт», по статистике, не более двух лет.

Конечно, причин хаотичности нынешнего рынка труда великое множество. Но здесь следует привести мотивы возникновения спроса и предложения на рынке труда, а также причины миграции рабочей силы.

Появление предложения на рынке труда может быть вызвано такими причинами, как:

- а) окончание обучения и получение специальности;
- б) увольнение с постоянного места работы;
- в) возникновение конфликтной ситуации в коллективе по месту работы специалиста;
- г) отсутствие служебного и/или профессионального роста в организации;
- д) реорганизация производства и сокращение персонала;

е) желание сменить профессию;

ж) необходимость увеличить собственный доход.

Для решения проблемы, связанной с необходимостью увеличения дохода, существенны два направления:

– поиск более высокооплачиваемой работы;

– возможность дополнительного приработка по специальности.

Спрос на рабочую силу на рынке труда появляется в результате возникновения следующих условий:

а) при создании организации;

б) при расширении производства;

в) при высвобождении рабочих мест.

В свою очередь высвобождение рабочих мест *может происходить:*

– по инициативе работодателя;

– по инициативе работника.

Рассмотрим подробнее причины высвобождения рабочих мест в обоих случаях. При этом будем учитывать, что существуют как объективные, так и субъективные причины.

На высвобождение рабочих мест по инициативе работодателя оказывают влияние

объективные причины:

а) несоответствие работника требованиям должности по результатам аттестации или проверки профессиональной пригодности;

б) совершение проступка или неоднократное нарушение

регламента организации;

в) возрастные показатели или состояние здоровья (выход на пенсию, получение инвалидности, профессионального заболевания);

субъективные причины:

а) личная антипатия (неприязнь, «мнимый непрофессионализм», сильная перспективная личность и пр.);

б) половозрастные и этнические признаки;

в) внешнее манипулятивное воздействие (оговаривание, приписывание корыстных мотивов, просьба бывших супругов или партнёров и пр.);

г) конфликт интерпретаций (несогласие работника с мнением руководителя, критика политики руководства);

д) негативная реакция на сексуальные домогательства руководителя или, наоборот, неправильное поведение работника;

е) непрохождение испытательного срока работником при отсутствии нормативного документа с описанием оценочных критериев.

На высвобождение рабочих мест по инициативе работника оказывают влияние

объективные причины:

а) несоответствие условий труда и зарплаты квалификации и способностям работника;

б) отсутствие профессионального или должностного продвижения;

в) нарушение работодателем условий трудового договора, несоблюдение трудового законодательства, иных законодательных актов;

г) состояние здоровья или семейные обстоятельства (заболевание, требующее смены места работы; возрастные проблемы; уход за членами семьи и т. п.);

д) неблагоприятный психологический климат в коллективе;

субъективные причины:

а) мнение работника о том, что он достоин более выгодных условий (должности, зарплаты, условий работы);

б) мнение о несправедливости руководства;

в) суждения о бесперспективности или непривлекательности организации.

Как видим, на миграцию рабочей силы на рынке труда влияют различные факторы – от организационно-правовых процедур до индивидуально-личностных особенностей работников.

В условиях рыночной экономики только те предприятия станут успешными и конкурентоспособными, которые смогут грамотно организовать процесс производства и мудро использовать человеческий капитал.

§ 3. Организация рекламы

Проведя маркетинговое исследование, всесторонне изучив рынок труда и разбив его на сегменты, можно получить информационную базу, необходимую для работы. После этого наступает время подготовки и проведения рекламных мероприятий.

Организация рекламной кампании кадрового агентства мало отличается от организации рекламы других услуг и товаров. Поэтому следующая информация будет полезна не только консультантам (рекрутёрам), но и кадровикам, маркетологам, другим специалистам, а также руководителям и предпринимателям.

Функции и виды рекламы

Поскольку реклама является основным орудием маркетинга, важным становится вопрос о её эффективности.

Реклама – это обращение к потенциальному потребителю с целью привлечения внимания к услугам или товарам; это своеобразное средство общения с покупателями и партнёрами.

В основе рекламы лежат информация и убеждение.

Главная задача рекламы – продвижение услуги или товара и завоевание рынка.

Реклама имеет несколько взаимосвязанных *целей*:

- информирование об услуге или товаре;
- формирование у покупателя определённого образа фирмы;
- стимулирование использования услуг или сбыта товара,
- формирование у покупателя потребности в данной услуге или товаре;
- побуждение к обращению за данной услугой или товаром в данную фирму.

По мнению психологов [54], *реклама может выполнять следующие функции*:

- а) **товарную**, являющуюся основной функцией;
- б) **эстетическую**, призванную привлечь внимание к информации, вызвать чувство комфорта;
- в) **воспитательную**, способствующую выработке определённого стиля, формированию жизненных ценностей;
- г) **экспрессивную**, создающую позитивный настрой;
- д) **престижную**, приобщающую к конкретному стилю или направлению.

Реклама может быть

по способу воздействия:

- *рациональная* (воздействующая на разум потребителя),
- *эмоциональная* (вызывающая эмоции через различные органы чувств);

по степени контакта с потребителем:

- *личная* (направленная конкретному адресату),

– *безличная* (адресованная разнородной аудитории);
по способу продвижения услуги или товара на рынке:

- *агрессивная* (призывающая в категоричной форме),
- *мягкая* (дающая возможность сопоставлять);

по степени замаскированности:

- *защитная* (использование государственных или общественных лозунгов),
- *скрытая* (информирующая в форме благодарственных писем или статей);

по этическим принципам:

- *добросовестная*,
- *недобросовестная*.

И главное, *воздействие рекламы* на потребителя напрямую *зависит от степени его готовности* принять новую информацию.

Подготовка рекламной кампании

Начинать работу кадрового агентства без предварительной массовой многоканальной рекламы – бессмысленно. Но и проводить рекламные мероприятия бессистемно – тоже неэффективно. Поэтому, прежде чем «известить мир о своём рождении», нужно детально продумать все возможные варианты и действия в этом направлении.

Рекламная кампания – это система объединённых общи-

ми целями рекламных мероприятий, охватывающая определённый период времени, и в которой эти мероприятия распределены во времени так, чтобы одно рекламное мероприятие дополняло другое.

Начинать подготовку рекламной кампании нужно с планирования рекламы. Организация рекламной кампании – это, прежде всего, чёткий план.

Планирование – это процесс, который позволяет размещать рекламу осознанно, согласуя потребность в рекламе с финансовыми возможностями фирмы.

Разработанный и согласованный план рекламных мероприятий обеспечивает своевременное привлечение заинтересованных клиентов и способствует экономии денежных средств.

Планировать рекламную кампанию желательно в следующей *последовательности*:

- 1) определить целевую аудиторию потребителей;
- 2) сформулировать цели рекламной кампании;
- 3) выбрать коммуникационные каналы для размещения рекламы;
- 4) определить сроки размещения информации и периодичность рекламных мероприятий;
- 5) спланировать денежные расходы на проведение рекламной кампании;
- 6) составить подробный план рекламных мероприятий;
- 7) разработать все элементы рекламной кампании;

8) выбрать рекламное агентство или изготовить рекламные материалы своими силами;

9) подвести итоги подготовки рекламной кампании.

Планируя рекламные мероприятия, необходимо ответить на основные вопросы: для чего? для кого? и что? Результатом кампании должна стать целостная картина, многогранно показывающая тонкости и особенности товара или услуги. Рекламные мероприятия являются своеобразными кирпичиками, из которых при сборке создаётся общий образ.

По интенсивности воздействия рекламная кампания может быть:

– *ровной*, при чередовании рекламных мероприятий в определённой последовательности через равные интервалы времени;

– *нисходящей*, по мере возрастания спроса;

– *нарастающей*, применяемой при массированной «раскрутке» новой услуги или вида товара.

При создании кадрового агентства рекламная кампания должна выстраиваться по нарастающей, когда вначале привлекаются среднетиражные и специализированные средства массовой информации; затем престижность коммуникационных каналов и объём информации возрастают, подключается телевидение и т. д.

По мере роста прибыли кадрового агентства, необходимо увеличивать вложения в рекламу.

Для того чтобы рекламные мероприятия привели к поло-

жительному результату, важно помнить, что, прежде всего, *реклама должна быть качественной.*

Качественную рекламу можно изготовить, лишь учитывая следующие принципы:

- 1) в основе хорошей рекламы всегда лежит хорошая идея;
- 2) эта идея должна соответствовать фирменному стилю компании;
- 3) говорить в рекламе следует правду, но сказать её нужно красиво;
- 4) информация должна быть позитивной и оптимистичной;
- 5) рассказывать следует о достоинствах и преимуществах;
- 6) для убедительности необходимо привести аргументы;
- 7) в результате подготовительных действий важно создать единый стиль всех рекламных мероприятий и свой собственный рекламный образ.

Работая над рекламной кампанией, нужно ориентироваться на потенциального покупателя, учитывая его вкусы, традиции, деловые привычки, формы взаимодействия, уровень восприятия информации, материальные возможности.

Говорите с клиентом на его языке!

Выбор коммуникационных каналов

Чтобы реклама «сделала своё дело», а точнее, оправдала цели и средства, потраченные на неё, следует определить

наиболее оптимальные формы для её передачи, то есть *коммуникационные каналы*.

Но прежде, чем сделать выбор в пользу тех или иных каналов, необходимо подробнее узнать о каждом из них [11, 15].

1. Наиболее предпочтительной, чаще используемой и относительно недорогой является *текстовая реклама в прессе* (газетах, журналах, брошюрах и каталогах).

По видам информации печатные издания можно разделить на:

- информационные, с небольшой долей рекламы;
- коммерческие, с долей рекламы до 50 % всей площади;
- рекламно-коммерческие, содержащие в основном рекламные объявления.

Каждый из видов печатных изданий имеет свою целевую аудиторию. Наиболее массовая аудитория у информационных изданий. Коммерческую прессу предпочитают крупные и средние бизнесмены. С изданиями рекламно-коммерческими знакомятся частные предприниматели, представители малого бизнеса, а также большое количество граждан с целью решения насущных проблем.

2. Вторым по действенности коммуникационным каналом является *телевидение*. Правда, реклама на телевидении не только наиболее престижная, но и самая дорогая.

При выборе телевизионной передачи, в блоке с которой будет транслироваться реклама компании, желательно соот-

нести направленность рекламного продукта (услуги или товара) с тематикой передачи. В этом случае аудитория потребителей будет целевой, а реклама, соответственно, эффективной.

3. На третье место традиционно ставят *рекламу на радио*. Этот канал в современной России имеет наиболее широкую аудиторию.

Используя многообразие звуковых элементов, можно создать неповторимый рекламный образ, который в дальнейшем будет работать как позывной сигнал.

4. Всё более востребованным и перспективным каналом становится *электронная связь*.

При дальнейшем развитии информационных технологий этот коммуникационный канал может выйти на первое место по цене, доступности, скорости передачи и прочим параметрам сообщения. В настоящее время электронные средства коммуникаций, такие как интернет, сотовая связь, электронная почта широко используются для рекламы.

5. Далее следуют *средства прямой связи* — от почтовой до телефонной и факсимильной. Этот канал для рекламы достаточно дешёв, но при этом недостаточно эффективен.

6. Использование *рекламных щитов* рассчитано на проходящих и проезжающих в транспорте пассажиров. Такая реклама даёт запоминающийся образ рекламируемого продукта.

Сюда же относится и *реклама на афишах, лозунгах,*

транспарантах.

В качестве наружной рекламы часто используют *световые бегущие строки, статичную световую рекламу и электронные табло*, размещённые в общественных местах, на городских улицах.

7. За наружной рекламой следует *реклама на транспорте*, которую помещают как с внешней стороны транспортных средств, так и внутри них.

Такая форма особенно эффективна для рекламы товаров массового спроса и различных услуг.

8. Рекламное значение может иметь и *сувенирная продукция* с фирменным брэндом.

9. К редким видам относят рекламу *на воздушных шарах и аэростатах*, а также *в труднодоступных местах*. Такая реклама может использоваться во время значимых массовых мероприятий.

Размещая рекламу, следует помнить о сроках и периодичности её появления, а выбор коммуникационного канала определяется финансовыми возможностями компании и личным вкусом рекламодателя.

Информационно-рекламные материалы

Перед выходом на рынок или в процессе деятельности информировать потенциальных покупателей можно не только посредством общих коммуникационных каналов, но также

используя индивидуальный подход.

Для этого применяют информационно-рекламные материалы. Чтобы нанести «точечный удар», можно разработать один или несколько видов таких материалов. Но, прежде всего, нужно выяснить, каковы они.

1. Простейшим по изготовлению является *информационное письмо*. Оно адресовано конкретному должностному лицу, оформляется на фирменном бланке, содержащем название компании, логотип, контактную информацию и включает в себя информацию о фирме, направлениях деятельности, перечень предлагаемых услуг или товаров.

2. *Информационный лист* по содержанию аналогичен информационному письму, но не содержит атрибутов адресата и рассчитан не на конкретного клиента, а на посетителей фирмы. Часто этот информационно-рекламный материал называют модным термином «прайс-лист», но суть документа от этого не меняется.

3. Следующий вид информационно-рекламных материалов – *коммерческое предложение*, которое по своему содержанию схоже с информационным листом. Однако оно предназначено для клиентов, уже знакомых с деятельностью фирмы по предыдущим контактам или сообщениям, и включает в себя одно или несколько коммерческих предложений.

4. В отличие от предыдущих материалов, *рекламный листок* несёт чисто рекламную информацию о конкретном продукте (услуге или товаре). Он оформляется более ярко,

сопровождается броским рекламным слоганом и может быть дополнен оригинальным или забавным рисунком.

5. К рекламным материалам более престижного, имиджевого характера относится *буклет*. Обычно его выпускают фирмы, закрепившиеся на рынке, достигшие определённых успехов.

Буклет – это небольшое по объёму, чаще цветное, с рисунками и фотографиями рекламное описание фирмы, конкретной услуги или направления деятельности.

6. Выпуск *проспекта* бывает приурочен к годовщине образования фирмы или может быть подготовлен для презентации.

По оформлению проспект близок к буклету, но отличается большим объёмом, обилием цветных фотографий и диаграмм.

7. Помимо проспекта, для презентаций, выставок, семинаров готовится *пресс-релиз* – материал, предназначенный для раздачи представителям прессы на вышеуказанных мероприятиях.

Оформляется пресс-релиз на фирменном бланке, содержащем название компании, логотип, контактную информацию (но без банковских реквизитов), и включает в себя краткие сведения о фирме, перспективы развития, информацию об услугах или товарах.

Пресс-релиз должен иметь заголовок, отражающий суть излагаемой информации. Вслед за ним помещается ли-

дер-абзац, раскрывающий основное содержание пресс-релиза. Далее идёт изложение информации в спокойном стиле, доступно и просто.

8. Ещё одним информационно-рекламным материалом является «Профиль компании» – документ, представляющий компанию и формирующий её образ. Он может составлять основу проспекта или буклета, а также презентации или раздела веб-сайта.

В зарубежной практике документ этот называется Company Profile и служит «визитной карточкой» фирмы, позволяющей получить основные сведения о специфике её работы.

Стандартная структура этого документа пока не выработана, но некоторые информационные блоки можно отметить.

«Профиль компании» может включать в себя:

- краткую справку об истории создания фирмы;
- миссию, слоган, девиз компании;
- основы корпоративной культуры;
- перечень предлагаемых услуг или товаров;
- конкурентные преимущества;
- достижения и награды;
- перечень основных партнёров;
- контактную информацию.

Привлекательность Company Profile возрастает с развитием новых информационных технологий и электронных средств массовой коммуникации.

При изготовлении информационно-рекламных материалов следует обращать пристальное внимание на качество полиграфического исполнения. Небрежно выполненный документ заставит потребителя усомниться в качестве рекламируемого продукта (услуги или товара).

Составление рекламных текстов

Отдельно следует остановиться на особенностях составления рекламных текстов. От этого зависит обратная связь. И хотя для различных коммуникационных каналов тексты будут значительно отличаться (по законам жанра), можно выделить общие для всех форм рекламы принципы составления текста.

Итак, *сообщение должно:*

- быть кратким и динамичным;
- составляться с учётом грамматики и орфографии;
- быть логичным и понятным;
- выделяться на фоне других сообщений;
- заинтересовывать покупателя;
- быть достоверным и объективным;
- периодически повторяться.

Рассмотрим подробнее, чем обоснованы эти принципы.

1. Самое трудное в сообщении – вместить максимум информации в минимум текста. И всё же, это возможно. Но не стоит пытаться в одном сообщении рассказать всё о своей

фирме или её продукте: недосказанность эффективнее пере-насыщенности.

Желательно составить множество текстов, а потом обсудить их с коллегами или друзьями. Можно использовать для выработки текста рекламного сообщения и психологические приёмы, такие как «мозговой штурм», возникающие ассоциации и т. д. Или выписать ключевые слова, относящиеся к виду деятельности, а потом, komponуя их в группы, составить из них фразы. Чем больше способов будет использовано, тем точнее получится текст. Однако сообщение не должно быть пассивным и обобщённым. Важно сделать его динамичным, стремительным, увлекающим за собой. Чтобы достичь этого эффекта, необходимо использовать ёмкие, энергичные понятия и глаголы в повелительном наклонении.

Стиль рекламного сообщения должен выражать скорость, натиск, уверенность и тем самым зазывать, торопить.

2. Неграмотно скомпонованный текст рекламного сообщения и тем более грамматические ошибки портят имидж компании если не навсегда, то надолго.

Рекламное сообщение – это первая информация, из которой потребитель узнаёт о компании или продукте и, соответственно, составляет своё представление. Неграмотный текст – это не только напрасно потраченные средства, но и потерянные клиенты.

Ещё одна часто встречающаяся ошибка – сокращение текста рекламного сообщения с целью снижения расходов на ре-

кламу. Приёмы «экономии» и их последствия таковы:

– *изъятие из текста связующих слов* ведёт к потере смысла самого сообщения («Колодцы – круглый год! Водоснабжение – автоматические станции...», «Электрик: от силового до бытового» и т. д.);

– *сокращение слов до начальных букв или слогов* делает сообщение непривлекательным («М-н «Милый дом»);

– *отсутствие знаков препинания* рождает несурязицу («Авиабилеты (любые направления) всегда горячие туры и спецпредложения!!!»);

– *перечисление слов* показывает отсутствие логики и делает сообщение непонятным («Ведущая + караоке + диджей, видеосъёмка», «Кольца, колодцы. Опыт, качество» и т. д.).

Поэтому, при составлении текстов (не только рекламных) следует внимательно отнестись ко всем языковым нюансам. Но лучше и проще обратиться за этой услугой к специалистам, ведь грамотное составление текстов – это своего рода искусство.

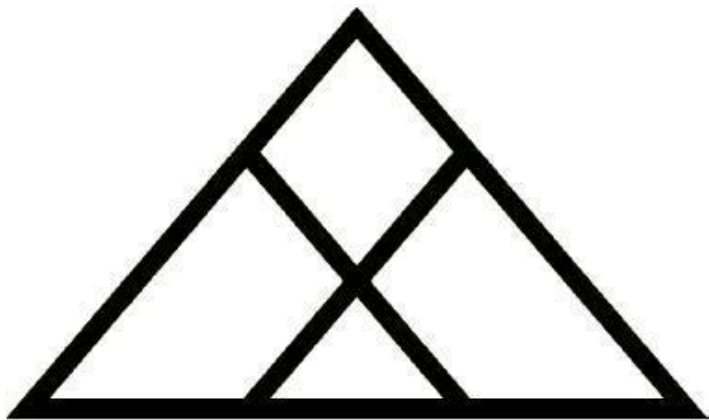
3. Не менее важным является логика сообщения и доступность его понимания. Сообщение должно быть связным по смыслу и доходчивым для потребителя. Желательно не использовать технические термины и сленговые выражения. Кроме того, следует учитывать традиции и образ жизни потенциальных клиентов.

4. Необходимо регулярно просматривать рекламные объ-

явления, чтобы сделать своё сообщение на контрасте. Оригинальность – это то, что всегда привлекает взор. Важно анализировать чужую рекламу, но не копировать чужие идеи, а переработать их и использовать по-своему.

5. Составляя текст рекламного сообщения, нужно помнить о том, как реклама подчас раздражает. Определите, что именно необходимо потребителю и чем его можно заинтересовать. Предлагать следует то, чего ему не хватает: образ надёжности, респектабельности и успеха.

Кадровое агентство «Формула успеха»



ПРЕДЛАГАЕТ:

◆ эффективный подбор и оценку персонала,

◆ психологическое консультирование и тестирование,

◆ квалифицированную помощь по кадровым вопросам.

ГАРАНТИРУЕТ:

! надёжность и профессионализм,

! индивидуальный подход,

! выгодные условия сотрудничества.

6. Сведения, указанные в рекламе, должны быть правдивыми и объективными. Не следует перехваливать свой продукт, завышать свои возможности или писать о заведомо невозможном.

Например, «Психоаналитик **вылечит на 100 %** невроты, психосоматозы, алкогольно-наркотическую зависимость» (?). Такое сообщение является не только неверным по смыслу (психоаналитик не лечит, а помогает избавиться от ...), но и практически невероятным.

7. Планируя рекламную кампанию, следует заложить в план повторение рекламных мероприятий оптимальное количество раз. Единичное сообщение может не достичь цели, а длительная постоянная реклама становится назойливой и неэффективной. Практика показывает, что большинство коммуникаторов воспринимают рекламу только с 3–4 сообщения.

Несколько обобщающих рекомендаций

1. Рекламное сообщение должно быть запоминающимся.
2. Главное в рекламе – доступность и простота изложения.
3. Для привлекательности в рекламе должна быть «изюминка».
4. Текст сообщения нужно составить чётко и грамотно.
5. Рекламу делают действенной неожиданность и уместность.
6. Планируя расходы на рекламу, следует учитывать, что при прочих равных условиях предпочтительнее недорогие и периодически повторяющиеся сообщения.

Семинары и презентации

Ещё на двух важных рекламно-информационных мероприятиях хотелось бы остановиться. Однако эти мероприятия нежелательно проводить на начальном этапе работы компании. Более разумно провести, например, презентацию спустя некоторое время после начала деятельности, собрав объективные данные, отработав технологию, получив конкретные результаты и некоторую известность.

Презентация – организованное мероприятие информационно-развлекательного характера, дающее возможность

клиентам и приглашённым получить о компании достаточно полную информацию в торжественно-игровой форме.

Для презентации пишут специальный сценарий, готовят конкурсы и выступления, изготавливают рекламные материалы для раздачи всем приглашённым и представителям прессы. Можно «насытить» презентацию образами, используя фотографии и рисунки. Человеческий мозг устроен так, что яркие образы усваиваются легко и надолго. Для создания непринуждённой обстановки может быть организован фуршет.

В отличие от презентации, **семинар** – это организованная встреча группы людей, связанных с данной компанией определёнными отношениями. Это могут быть деловые партнёры, представители заинтересованных организаций, новые клиенты и т. д.

Для семинара составляется программа, в которой необходимо предусмотреть информацию о достижениях фирмы, ознакомление с новыми направлениями работы, обмен мнениями постоянных партнёров компании, обсуждение общих проблем, выработку решений, проведение тренингов.

Но какие бы мероприятия не были запланированы в рекламной кампании, основная работа начинается после неё, ведь задача любой рекламы – привлечь внимание к фирме или её продукту. А чтобы достичь позитивного результата, компании-рекламодателю придётся здорово «попытаться», обосновывая правдивость своих сообщений, и уже на

деле доказывать конкурентоспособность.

Глава 2. Методология построения кадрового бизнеса

§ 1. Социально-экономические предпосылки возникновения посреднических услуг

*«Свет остаётся светом, хотя слепой и не видит
его»
Л.Н. Толстой*

Свободный рынок труда в демократическом обществе для патриархальной России в диковинку. Так уж сложилось в нашей культуре, что всегда уповаем мы на «доброе дядю», мол, «барин придёт, барин рассудит».

Исторически свыклись с тем, что кто-то должен за нас всё решить, запланировать, указать и направить. Поэтому инициатива отсутствует. А если решают другие, то и ответственности у нас нет.

Учитывая эти особенности российского менталитета, в начале прошлого века была создана тоталитарная система управления обществом и народным хозяйством, в которой вопрос об эффективном использовании человеческих ресур-

сов стал ключевым в стратегии государства. Пресловутый лозунг “Кадры решают всё!” – основное тому подтверждение.

Многие десятилетия государственная машина обеспечивала рабочей силой предприятия на всей территории нашей огромной страны. Постепенно переходя от тоталитарного строя к либерально-демократическому, система государственного планирования и управления производством, созданная в СССР, в результате антикризисного реформирования за короткий отрезок времени развалилась, а население, приученное к жёсткой системе контроля и регламентации, оказалось предоставлено само себе.

В основу экономических реформ новой государственной системы был положен курс на «свободу и демократизацию», а на смену коллективистскому социалистическому государственному устройству пришли рыночные капиталистические отношения.

Подводя итоги экономического реформирования за прошедшие десятилетия, мы имеем неутешительные результаты. И, в связи с этим, вспоминается фраза из монолога Евгения Петросяна о том, что «...разница между демократией и демократизацией такая же, как между каналом и канализацией».

Стремление к светлой цивилизованной жизни всего населения сменилось стратегией выживания индивидов. Потеряв стабильно работающую систему социалистического произ-

водства, мы в полной мере приобрели характерные черты капиталистического: социальную и психологическую незащищённость, безработицу, нарушение конституционных прав граждан, рост преступности и асоциальных явлений в обществе.

Пугать нашего человека отсутствием официального места работы – занятие неблагодарное. Кто захочет иметь работу, тот сможет её найти, а кто не захочет работать, того и «калачом не заманишь».

В результате кардинальных экономических изменений, получив долгожданную свободу действий, трудоспособное население разделилось на несколько категорий:

1) *активные умные* стали зарабатывать своим собственным умом, то есть, используя знания, навыки и способности (подчас за пределами нашего государства);

2) *активные глупые* начали обогащаться, применяя силу, дерзость и красноречие (наиболее обширный сектор разнообразных видов деятельности, включая противоправные и даже преступные);

3) *нейтральные*, это – богема: артисты, художники, музыканты, словом, представители творческих профессий, которые составляют так называемый «бомонд»;

4) *пассивные умные* имеют профессиональный потенциал, но не умеют его продавать; как правило, это специалисты в различных областях знаний и представители консервативных социальных профессий – врачи, учителя, научные ра-

ботники и пр.;

5) *пассивные глупые* ожидают «манну небесную», мечтают о выигрышах и призах, в результате чего, попадают в ловушки. Это, преимущественно, психологически неустойчивые и слабовольные люди. К ним относятся низкоквалифицированные исполнители разных видов труда, а также сетевики, обманутые вкладчики и даже бомжи.

Эта классификация очень условна, но и такая сегментация рынка имеет право на существование.

В начале периода реформирования, когда предприятия «пошли с молотка», резко упал спрос на рабочую силу, и людям пришлось приспособливаться к обстоятельствам. Высококвалифицированные специалисты, чьи знания оказались невостребованными, были вынуждены заниматься неквалифицированным трудом, чтобы выжить в создавшейся ситуации.

Наиболее предприимчивые граждане вложили свои сбережения в так называемый «челночный бизнес», а некоторые – просто занялись перепродажей товара. Таким образом, деятельность, которая прежде называлась «спекуляцией», стала практически легализована и поощряема. Заработав свой стартовый капитал, новоявленные предприниматели открывали свои фирмы. Не все компании выжили, но самые стойкие удержались «на плаву».

Закон конкуренции требовал новых подходов и компетентного управления. Поняв это, грамотные предпринима-

тели всерьёз задумались о необходимости квалифицированной рабочей силы. Но за минувшие годы произошли необратимые изменения: большая часть дипломированных специалистов за этот неплодотворный период утратила свою квалификацию, кто-то выехал за рубеж, а зрелые, опытные профессионалы вышли на пенсию. Изменившиеся условия производства требовали от специалистов разносторонних знаний и практических умений. На рынке труда появились новые профессии. Но свежеиспечённые специалисты, получившие, в основном, низкопробное образование в коммерческих вузах и не умеющие это образование применять на практике, оказались малоэффективными для серьёзных компаний.

В условиях антикризисного управления деловое российское сообщество ощутило потребность не просто в рабочих руках, а в грамотных и способных специалистах. Для дальнейшего развития промышленного сектора экономики востребованными стали именно *активные умные*, которые оказались в большом дефиците. Но к этому времени основная часть трудоспособного населения, пережившая экономическую нестабильность и психологическую неустойчивость, оказалась способной лишь к исполнительским функциям. Девальвация высшего и среднего профессионального образования обернулась низкой практической подготовкой специалистов, а засилье рекламы создало общество потребления.

Все эти предпосылки и возникшие в обществе противоречия способствовали появлению на российском рынке труда нового института, присущего рыночной экономике. Так появились частные агентства занятости населения. Со временем, в процессе освоения рынка, институт этот трансформировался в развивающуюся и перспективную отрасль экономики – кадровый бизнес.

§ 2. Кадровый бизнес в России

Ещё задолго до начала индустриализации в молодом советском государстве решением проблемы рационализации труда занялся американский инженер и учёный Фредерик Уислоу Тейлор (1856–1915), признанный родоначальником теории научного управления. Одним из первых, он стал применять психологические методы отбора при приёме на работу и определении квалификации персонала, а в систему научного управления предприятием ввёл понятие «человеческий фактор» [52, 54].

Спустя полвека, в середине 50-х годов XX столетия, там же, в США зародился новый вид деятельности, состоящий в оказании услуг по поиску и подбору сотрудников для предприятий, названный рекрутингом. Этот вид услуг изначально являлся сопутствующим в работе консалтинговых и аудиторских фирм, которые, сталкиваясь с кадровыми проблемами своих клиентов, старались их всё же решить.

В 60-е годы рекрутинг выделился в отдельное направление предпринимательской деятельности, а за последующие 30 лет значительно обошёл другие направления кадровых услуг и развился в целую индустрию со множеством специализированных направлений.

После снятия «железного занавеса», на благодатную российскую почву вместе с наплывом различных «заморских

штучек» хлынули и новые американские течения, одним из которых являлся рекрутинг. Минуя стадии естественного развития, в России рекрутинговые компании сразу получили статус «кадровых агентств».

Экспансия американских нововведений привела к появлению первых рекрутинговых агентств в нашей стране в начале 90-х годов прошлого века, в 2000 году в России насчитывалось от 500 до 800 кадровых агентств различной спецификации, а в 2001 году – уже работало около 1000 кадровых агентств [27]. Однако западные технологии в чистом виде у нас никогда не работали в силу специфических факторов и национальных особенностей. Поэтому рекрутинг в российских условиях «мутировал» и приобрёл свои неповторимые (подчас негативные) черты.

Чтобы точнее представить кадровый бизнес в России, рассмотрим подробнее его классические направления.

Виды рекрутинга

Потребность в рекрутинговых услугах возникает при образовании новых или освобождении имеющихся в организации рабочих мест. При этом подбор и отбор на должности, широко представленные на рынке труда, работодатель, как правило, проводит самостоятельно. Необходимость специализированных услуг появляется при заполнении вакансий на руководящие позиции либо при поиске специалистов

из мало представленных на рынке труда профессиональных групп. Спрос на услуги рекрутинговых агентств возрастает по мере развития промышленного сектора и/или при грамотном построении бизнеса.

Что же представляет собой кадровый бизнес и каковы его направления?

Первое и самое разветвлённое направление – рекрутинг. Различные виды этого направления широко представлены на рынке кадровых услуг.

Рекрутинг – это деятельность, целью которой является выполнение заказа компании-работодателя по поиску, подбору и отбору кандидатов, соответствующих требованиям заказчика, для заполнения вакантных рабочих мест. Она включает в себя комплекс мероприятий, проведение которых необходимо для выполнения заказа клиента. Эти организационные мероприятия проводят сотрудники рекрутингового агентства в соответствии с разработанной технологией.

Рекрутинг как направление подразделяется на несколько видов услуг, которые часто определяют специализацию кадрового агентства.

1. Самым элитным и дорогостоящим видом рекрутинга считается *эксекьютив сёрч* (Executive Search) – вид услуг по подбору и отбору кандидатов на вакансии руководителей высшего звена управления для компании-заказчика.

Основным инструментом в эксекьютив сёрч является ана-

лиз рынка труда. В процессе поиска проверяются те сегменты рынка, где могут работать люди с необходимой для заказчика квалификацией. Затем составляется перечень фирм, выясняется, кто конкретно в этих компаниях занимается интересующими вопросами. После этого консультанты агентства непосредственно выходят на контакт с выбранными кандидатами.

Таким образом, экзекьютив сёч – это **АКТИВНЫЙ** поиск руководителей.

2. К услугам по поиску и отбору руководителей высшего звена управления относится и *хэдхантинг* (Head hunting), буквально переводимый как «охота за головами». Это вид услуг, при котором рекрутинговая компания занимается эксклюзивным поиском топ-менеджеров или «переманиваем», вербовкой конкретного специалиста на должность руководителя в компанию заказчика.

На практике «переманивание» конкретного человека является неплодотворным. Разумнее и результативнее составить совместно с заказчиком «профиль» требуемого кандидата, детально оговорив все возможные тонкости.

Поиск по «профилю» обычно приводит к более эффективному результату, чем приобретение конкретного человека.

3. Кадровое агентство может оказывать и такой вид услуг, как *аутплейсмент* (Outplacement) – целенаправленные действия по трудоустройству работников, увольняемых

компанией-заказчиком.

К таким услугам прибегают работодатели, заинтересованные в сохранении репутации компании, снятии напряжённости в отношениях между сотрудниками и во избежание конфликтов при увольнении.

4. **Рекрутмент** (Recruitment) как отдельный вид услуг предполагает преимущественно подбор и отбор руководителей среднего звена управления, специалистов и офисного персонала.

В агентствах, занимающихся рекрутментом, могут встречаться заявки как на топ-менеджеров, так и на квалифицированных рабочих. Эти услуги предполагают наибольший охват различных секторов рынка труда.

Специалисты, занимающиеся рекрутментом, работают, в основном, с базой данных резюме соискателей, мотивированных к переходу в новую компанию и готовых рассмотреть предложения. Они меньше занимаются аналитической работой, их задача – быстро и эффективно предложить заказчику нужное количество кандидатов, соответствующих заявленным требованиям [38].

5. Следующий вид рекрутинговых услуг, это – **лизинг персонала** (Leasing), то есть предоставление в распоряжение компании заказчика или своеобразная «аренда» на конкретных условиях и на определённый срок необходимых специалистов, трудоустроенных в рекрутинговом агентстве.

К лизинговым услугам компании прибегают в следующих

случаях:

- когда необходимо привлечь высококвалифицированного специалиста для выполнения сложной работы;
- если компания не имеет возможности принять в штат постоянного специалиста;
- при проведении масштабных корпоративных проверок, ведения переговоров или для разработки значимых юридических документов;
- при внедрении информационных программных продуктов или для установки компьютерных сетей;
- на время отпуска или болезни постоянных сотрудников фирмы;
- при угрозе кризисных ситуаций.

Использовать лизинг рабочей силы, также как и рекрутинг, начали американцы в середине 80-х годов прошлого века. В настоящее время в США лизинговых агентств намного больше, чем рекрутинговых. Российские компании только начинают открывать для себя эту перспективную услугу.

Кроме перечисленных видов рекрутинговых услуг, в кадровом бизнесе можно использовать ещё два направления – консалтинг и аудит персонала.

Консалтинг

Консалтинговые услуги призваны, прежде всего, облегчить работу компаниям на стадиях проведения подготови-

тельных или инновационных процедур. Например, при организации нового предприятия необходимо разработать и подготовить основные стратегические документы и нормативные акты, регламентирующие процессы управления в организации, формы бланков отчётности и учёта и пр.

На начальном этапе образования фирмы или в случае отсутствия в компании компетентного в этих вопросах специалиста, выгоднее обратиться за квалифицированной помощью в специализированное агентство, сотрудники которого смогут быстро, грамотно и с учётом пожеланий и интересов заказчика подготовить необходимые документы для конкретного вида деятельности или в соответствии со спецификой организации.

При планировании нововведений в существующей организации также целесообразно обратиться за консультационной помощью в кадровое агентство или к специалистам по инновациям.

Наиболее выгодны консалтинговые услуги организациям и предприятиям малого бизнеса, которые не имеют возможности содержать в штате высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом. При правильном создании системы управления, работать по такой модели можно долго и успешно. Это сравнимо с технологией любого производства: если технология грамотно разработана, с учётом всех тонкостей, то процесс производства идёт ровно, без сбоев и остановок.

При обращении в агентство за консалтинговыми услугами, затраты, понесённые фирмой, быстро окупаются, и деятельность предприятия начинает приносить прибыль.

Среди консалтинговых услуг можно выделить *несколько видов*:

- а) создание стратегических документов;
- б) формирование нормативной базы;
- в) консультирование;
- г) обучение.

Любая организация начинается с подготовки документов, определяющих миссию, задачи и цели компании, тактику и стратегию развития. Но так как создать эти важные для организации документы – задача не из лёгких, то разумнее обратиться за квалифицированной помощью к профессионалам.

К услугам этого вида могут относиться:

- разработка Устава организации;
- определение философии и стратегии управления персоналом;
- создание кадровой политики компании;
- разработка фирменного стиля;
- построение организационной структуры системы управления персоналом;
- создание корпоративной культуры компании.

Для эффективного функционирования организации необходимо иметь разработанную нормативную базу локальных актов. Это достаточно обширная группа кадровых до-

кументов, регламентирующих и регулирующих производственные и внутрифирменные отношения.

Нормативные документы можно разбить на несколько групп.

А) Организационно-распорядительные положения:

- о порядке приёма и увольнения;
- о правилах внутреннего трудового распорядка;
- об испытательном сроке;
- о персонале организации;
- об адаптации персонала;
- о проведении аттестации;
- о формировании кадрового резерва и т. д.

Б) Организационно-регулятивные документы:

- штатное расписание;
- положение о подразделениях;
- должностные инструкции;
- регламенты работы;
- профессиограммы.

В) Организационно-правовые документы:

- формы трудовых договоров (контрактов);
- Коллективный договор;
- формы договоров о материальной ответственности;
- система оплаты труда.

За услугами по консультированию заказчик-работодатель может обращаться как единожды, так и регулярно. Кроме этого, существует несколько уровней консультирования в

организации.

А) Бизнес-консультирование руководителей по различным вопросам, связанным с их непосредственной деятельностью.

Это могут быть:

- консультации при принятии сложных решений;
- поддержка при ведении переговоров;
- подготовка к проведению совещаний;
- помощь в стрессовой или кризисной ситуации;
- формирование личного имиджа руководителя;
- подготовка к публичному выступлению и т. д.

Б) Работа со стрессами и конфликтами внутри коллектива. Этот вид консультирования особо эффективен при возникновении разногласий между руководителями и подчинёнными, а также при неблагоприятном климате в коллективе.

В) Индивидуальное психологическое консультирование управленческих работников и сотрудников организации.

Обучающие услуги также можно *разделить на три направления:*

- а) проведение учебных семинаров по различным аспектам управления;
- б) проведение тренингов и ролевых игр для руководящего состава организации;
- в) обучение психотерапевтическим методам саморегуля-

ции и правилам поведения в стрессовых и кризисных ситуациях.

Консалтинговые услуги могут оказывать не только в узкоспециализированных агентствах, но и в агентствах смешанного типа, в зависимости от выбранной кадровым агентством стратегии.

В настоящее время это направление кадровых услуг мало востребовано организациями, возможно, по причине недостаточной информированности и просвещения. Но в условиях конкуренции при рыночной экономике уже в ближайшей перспективе назреет потребность в квалифицированных консалтинговых услугах.

Кадровый аудит

Аудит персонала, также как и консалтинг, принципиально новое для российских организаций кадровое направление.

Кадровый аудит служит для оценки человеческого ресурса компаний, выявления скрытых причин недостаточной эффективности организаций, определения условий развития и нормализации внутрифирменных процессов.

Проведение аудита является трудоёмким процессом, требующим высокой квалификации специалистов, наличия надёжного инструментария, регламентирующих документов и пр. Однако регулярные оценочные мероприятия способствуют рациональному использованию финансовых и челове-

ских ресурсов, а также поддержанию конкурентоспособности организации.

При проведении кадрового аудита можно использовать как комплексный, так и локальный подход, то есть либо провести несколько мероприятий, объединённых общей задачей, либо выбрать одну из услуг, например, исследование социально-психологического климата в коллективе.

К процедурам кадрового аудита можно отнести следующие мероприятия:

- 1) проведение социально-психологических исследований для определения эффективности труда в организации или отдельном подразделении;
- 2) организация и проведение аттестации персонала;
- 3) оценка эффективности работы «команды»;
- 4) анализ личности работника в системе организации;
- 5) выявление причин текучести кадров и составление рекомендаций по закреплению персонала;
- 6) оценка трудового вклада работников;
- 7) определение психологической совместимости персонала;
- 8) разработка системы стимулирования и трудовой мотивации работников, определение средств поддержания дисциплины;
- 9) составление рекомендаций по оптимизации численности персонала;
- 10) профессиональная ориентация и составление реко-

мендаций по обучению;

11) планирование деловой карьеры работников и составление карьерограмм и т. д.

Проведение регулярных мероприятий по кадровому аудиту даёт объективное представление об использовании имеющихся в организации человеческих ресурсов, способствует поддержанию эффективной работы и служит основой для планирования и дальнейшего развития фирмы.

Выбор стратегии и технологии

Потребность в квалифицированных кадровых услугах появляется по мере «взросления» организации. И в этой связи, основной целью деятельности кадрового агентства является качественное выполнение принятого заказа.

Для достижения цели необходимо соблюдение определённых условий, способных обеспечить положительный результат.

К этим условиям относятся:

- 1) соблюдение требований заказчика;
- 2) своевременность выполнения задания;
- 3) надёжность полученных результатов.

Для каждого из направлений кадрового бизнеса эти условия будут определять различные показатели. Так, например, **по рекрутинговым услугам** агентство должно:

– провести подбор персонала в соответствии с требовани-

ями заказчика;

– закончить все необходимые мероприятия в срок, указанный в договоре;

– гарантировать надёжность предложенных кандидатов.

Учитывая, что кадровые агентства являются частными коммерческими компаниями, то для функционирования и развития в условиях рыночной экономики им следует помнить о собственной конкурентоспособности.

Этому может способствовать *выполнение следующих задач:*

а) достижение рентабельности;

б) наличие собственных квалифицированных кадров;

в) проведение маркетинговых мероприятий;

г) сохранение репутации фирмы.

В настоящее время в работе российских кадровых агентств за основу берётся рекрутинг, поэтому стратегии и технологии рассмотрим с учётом этого факта.

Из множества разнообразных стратегий выделяют две основные: специализацию и диверсификацию.

1. *Стратегия специализации* предполагает работу агентства с одной или несколькими сферами деятельности организаций.

Работа такого кадрового агентства направлена на поиск сотрудников в конкретном секторе рынка труда. Клиентами этих компаний могут быть разные фирмы, работающие в одной отрасли.

За счёт детального изучения узкого сектора рынка труда, агентства могут успешно работать над выполнением заказов. Но в тех регионах, где рынок труда недостаточно представлен специалистами, такая стратегия неэффективна.

2. *Стратегия диверсификации*, помимо рекрутинговых услуг, может предусматривать услуги по консалтингу и кадровому аудиту, а также создание филиалов и представительств в других регионах.

Эта стратегия предполагает оказание клиентам комплекса разнообразных услуг по решению кадровых вопросов для успешного развития организаций.

Стратегия диверсификации наиболее предпочтительна в большинстве регионов. Она может эффективно работать как в крупных областных центрах, так и в провинции.

В зависимости от методов поиска кандидатов для выполнения заказа кадровым агентством, в рекрутинговом бизнесе выделяют две основные технологии – прямого и стандартного поиска.

А) Технология рекрутинга, основанная на использовании прямого поиска, наиболее эффективна для найма персонала высшего руководящего звена. Это, как правило, тот персонал, который не обращается в кадровые агентства, так как является востребованным на рынке труда.

Прямой поиск предполагает более квалифицированный подход в работе по выявлению и убеждению нужного кандидата.

Технология прямого поиска предусматривает следующие этапы:

- 1) определение потребности заказчика-работодателя;
- 2) формулирование требований к кандидату;
- 3) заключение договора;
- 4) разработка стратегии поиска;
- 5) анализ сегментов рынка труда;
- 6) выявление соответствующих кандидатов;
- 7) проведение переговоров с кандидатами;
- 8) сбор данных и проверка рекомендаций;
- 9) представление кандидатов заказчику;
- 10) отбор и принятие решения о заполнении вакансии;
- 11) отслеживание работы выбранного кандидата на новом месте работы.

Б) Технология рекрутинга, основанная на использовании стандартного поиска, применяется для заполнения вакансий среднего уровня. Стандартный поиск персонала применяется в большинстве региональных кадровых агентств. Этот метод предполагает использование для поиска кандидатов различных сегментов рынка труда, а также может предполагать несколько направлений поиска.

В общей форме *технология стандартного поиска* выглядит следующим образом:

- 1) описание вакантной позиции совместно с заказчиком;
- 2) оформление договора на оказание услуг;
- 3) мероприятия по поиску подходящих кандидатов:

- поиск в собственной базе данных;
 - поиск на компьютерных сайтах;
 - публикация объявлений в печатных и электронных СМИ;
 - отбор поступивших резюме;
 - предварительный отбор кандидатов;
- 4) собеседования с кандидатами и сбор информации о них;
 - 5) проведение проверочных мероприятий;
 - 6) выявление кандидатов, наиболее соответствующих требованиям заказчика;
 - 7) предоставление сведений о кандидатах заказчику;
 - 8) организация собеседований заказчика с wybranными кандидатами;
 - 9) консультирование заказчика и помощь в осуществлении выбора;
 - 10) закрытие вакансии и выход кандидата на работу в организацию заказчика;
 - 11) обратная связь с кандидатом после трудоустройства.

Типы кадровых агентств

В зависимости от основного направления кадровых услуг, выбранной стратегии и технологии, можно выделить шесть типов кадровых агентств.

1. *Рекрутинговые агентства прямого поиска* занима-

ются преимущественно подбором и отбором персонала на позиции руководителей высшего звена и должности эксклюзивных специалистов. Они могут иметь филиалы и представительства в других городах и за рубежом.

Такие агентства должны иметь безупречную репутацию, владеть приемами сбора и анализа информации, располагать технологиями привлечения и убеждения кандидатов и, самое главное, иметь в своём штате высококвалифицированных и опытных консультантов и аналитиков. Услуги по подбору персонала через такие агентства отличаются высокой стоимостью. И оно того стоит, если агентство выполняет заказы качественно и своевременно.

Хорошо зарекомендовавшие себя на рынке солидные рекрутинговые компании к каждому заказу подходят индивидуально, просчитывая вероятность его исполнения. Но их согласие принять конкретный заказ может служить гарантией положительного результата.

2. Основной спецификой работы *универсальных агентств стандартного поиска* является подбор руководителей и специалистов среднего и низшего уровня организационной структуры.

Такие агентства ведут подбор персонала в компании любой отрасли и практически на любые должности. Исключение могут составлять рабочие специальности и низкоквалифицированный труд, словом, те рабочие места, где требования к кандидатам невысокие.

Кадровые агентства такого типа наиболее представлены на российском рынке. Под видом такого агентства, берущегося выполнить любые задания, часто встречается непрофессиональная деятельность, а подчас – и откровенное мошенничество.

Кадровые агентства, выдержавшие проверку временем, стараются не брать заказы на те позиции, которые не смогут заполнить.

3. Специализированные агентства стандартного поиска эффективны только в крупных промышленных центрах, где имеется развитый и специализированный рынок квалифицированной рабочей силы.

Особенность их работы – подбор персонала высшего и среднего звена в определённых областях деятельности: финансы, информационные технологии, телекоммуникации, фармацевтика, маркетинг, конкретная отрасль промышленности и т. д.

Как правило, агентства такого типа работают качественно и дорожат своей репутацией, так как клиентская база у такого агентства невелика, а стоимость их услуг высока.

В силу множества объективных причин, потребность в специализированных агентствах в России на сегодняшний день незначительна. В ближайшем будущем, когда российский рынок станет более цивилизованным, повысится спрос на услуги агентств этого типа.

4. Лизинговые компании занимаются подбором персона-

ла на временную занятость.

При использовании лизинговых услуг наиболее часто встречаются позиции рабочих, агентов по продажам, офисного и технического персонала. К лизинговым услугам преимущественно прибегают иностранные компании, желающие сравнительно быстро открыть своё представительство в России.

На Западе этот вид услуг является самым доходным и успешно развивающимся из всех отраслей кадрового бизнеса. На российском рынке лизинговые услуги пока *остаются мало востребованными по нескольким причинам:*

- недостаточная экономическая грамотность работодателей;
- несовершенство российского законодательства в сфере трудовых отношений;
- трудность подбора специалистов на временную работу;
- низкая оплата за лизинговые услуги;
- недостаточная социальная защищённость «временного» персонала.

Основными *преимуществами лизинговых компаний* являются:

- 1) оперативность и гибкость подбора персонала;
- 2) снижение издержек организации на персонал;
- 3) отсутствие у работодателя документального сопровождения лизингового персонала.

Лизинговые услуги могут оказываться как агентствами по

подбору персонала, так и агентствами по трудоустройству.

5. **Консалтинговые компании** могут оказывать услуги организациям в комплексе или раздельно.

Часто такие фирмы предлагают большой спектр услуг – от разработки мероприятий по созданию компаний до информационно-консультационной помощи и PR-сопровождения избирательных кампаний.

В своей работе консалтинговые агентства используют несколько технологий. Это:

- коммуникационные;
- управленческие;
- обучающие;
- развивающие;
- исследовательские;
- просветительские;
- досуговые.

Консалтинговые услуги могут оказывать и универсальные рекрутинговые агентства, дополнительно к основным видам услуг.

С развитием рынка кадровых услуг, консалтинг в России может выйти на лидирующие позиции, но при условии цивилизованности российского рынка вообще.

6. **Оценочные центры, или агентства по кадровому аудиту** в России встречаются редко, в отличие от западных стран, где регулярное проведение аудита персонала в компаниях является нормой и показателем стабильной работы.

Для возникновения осознанной потребности в таких услугах, российские работодатели должны научиться «считать человеческий ресурс» и планировать его эффективное использование. В настоящее время оценочные процедуры в организациях проводятся крайне редко и проводятся, преимущественно, в тех организациях, руководители которых экономически грамотны, опытни, мудры и имеют в своей фирме службу по управлению персоналом.

Из всех перечисленных типов кадровых агентств оптимальным по спектру услуг и по стоимости является и в ближайшем будущем останется универсальное агентство стандартного поиска со стратегией диверсификации. И чем шире будет спектр услуг кадрового агентства, тем рентабельнее оно станет (*Приложение № 1 «Виды и направления услуг кадрового агентства»*).

Универсальное агентство может быть эффективным как в крупных промышленных центрах, так и на периферии при условии грамотного оказания услуг кадровым агентством и цивилизованных отношений на рынке труда.

Этапы и методы отбора

Проведя первичные организационные мероприятия для заполнения вакантной позиции работодателя, необходимо выбрать методы отбора для получения о кандидатах наиболее объективных сведений.

Существует несколько основных методов отбора. В своей работе кадровое агентство может использовать эти методы в комплексе или выборочно некоторые из них.

Этап I – изучение резюме кандидатов.

В качестве метода на этом этапе используется *анализ данных, указанных в резюме.*

Поступающие в агентство резюме кандидатов, желающих принять участие в конкурсном отборе на вакантную должность, а также резюме, имеющиеся в базе данных кадрового агентства, проверяются консультантами на соответствие уровня и возможностей кандидатов требованиям вакантной позиции. Для дальнейшей работы отбираются те резюме, информация в которых наиболее соответствует основным указанным требованиям. Таким же образом отбираются кандидаты из базы данных. По результатам первого этапа отбора составляется список потенциальных кандидатов.

Этап II – проведение телефонного собеседования.

Используется *метод интервьюирования.*

На этом этапе консультант:

- созванивается с кандидатами;
- уточняет информацию по основным требованиям вакансии;
- выявляет возможные несоответствия;
- определяет степень заинтересованности кандидата в получении данной работы;
- назначает время первичного собеседования.

Известно, что резюме – это приукрашенный портрет кандидата, оно служит привлечению интереса работодателя и приглашению на собеседование [29]. Поэтому в процессе телефонных переговоров выявляются первые несоответствия данных, указанных в резюме, истинным возможностям кандидата.

Также при телефонном разговоре *можно определить*:

- уровень грамотности кандидата;
- его речевые и лингвистические способности;
- профессиональную эрудицию;
- отношение к собеседнику;
- мотивацию труда;
- энергичность.

По результатам телефонного собеседования возможен наибольший отсев кандидатов. Этот метод является наименее затратным по времени и значительно сокращает объём дальнейшей работы по подбору соответствующих кандидатов.

Этап III – проведение очного собеседования.

В качестве методов отбора на данном этапе используются *метод стандартизированного структурированного интервью и метод наблюдения.*

Для первичного очного собеседования заранее составляется сценарий проведения интервью, изготавливается специальный бланк с перечнем основных вопросов и разрабатывается руководство для интервьюера, содержащее ключ для

интерпретации ответов кандидата.

Работа с каждым из кандидатов проводится индивидуально и в соответствии со сценарием. Таким образом, все кандидаты находятся в равных условиях. Это позволяет впоследствии эффективнее провести сопоставление ответов разных кандидатов, используя сравнительный метод.

В ходе первичного очного собеседования консультант проводит наблюдение за кандидатами и по окончании собеседования на каждого из кандидатов заполняет оценочную форму (*Приложение № 2 «Рейтинговый перечень»*).

В бланке такой формы консультант выставляет оценки кандидату по внешнему облику, поведенческим характеристикам, профессиональным и психологическим качествам.

При проведении анализа могут применяться различные способы оценки. В авторской форме бланка качества и особенности кандидата оцениваются по 5-балльной шкале, которая расположена между крайними значениями оцениваемой характеристики. Жирным шрифтом на бланке выделены предпочтительные оценки.

Интерпретация оценок может быть такова:

5 баллов – качество выражено полностью (высокая оценка);

4 балла – качество выражено достаточно;

3 балла – качество выражено средне;

2 балла – качество проявляется слабо (неудовлетворительно);

1 балл – признаки проявления качества отсутствуют.

Использование оценочной формы позволяет консультанту упростить и ускорить проведение процедуры отбора.

Этап IV – сбор анкетных данных.

В качестве основного метода используется *анкетирование*.

Процесс анкетирования может быть пассивным или активным.

При пассивном анкетировании кандидат самостоятельно заполняет форму персональной анкеты на бланке кадрового агентства. Анкета может содержать как закрытые, так и открытые вопросы. По ответам на открытые вопросы *можно определить*:

- уровень понимания кандидатом вопросов;
- его способность грамотно формулировать ответы;
- степень самостоятельности кандидата.

При проведении активного анкетирования дополнительно используется *метод наблюдения* за кандидатом в процессе опроса.

На основе вербального и невербального поведения кандидата опытный консультант кадрового агентства может получить важную дополнительную информацию о личностных качествах кандидата.

Помимо анкетных данных, кандидат имеет возможность представить рекомендательные письма, при наличии таких, или характеристику с последнего или настоящего места

работы.

Этап V – проведение предварительного отбора.

На этапе предварительного отбора используют *метод анализа собранной информации* о кандидате и *метод сравнительного анализа*.

Все полученные сведения внимательно изучаются консультантом, сопоставляются данные различных документов по каждому кандидату отдельно, сравниваются ответы на дублирующие вопросы (например, открытые и закрытые), определяется наличие или отсутствие противоречивой информации.

По окончании аналитических процедур консультант проводит сравнительный анализ данных кандидатов. В первую очередь сравнивается полученная информация с требованиями вакантной позиции.

На этом этапе отбора происходит второй отсев кандидатов.

Этап VI – проверка данных и рекомендаций.

Получив первые представления о кандидатах, консультанту следует обратиться за информацией в компании, где работали кандидаты, и уточнить у руководителей и сослуживцев наиболее важные вопросы относительно личности кандидатов:

- отношение к выполняемой работе;
- дисциплинированность и ответственность;
- межличностные отношения в коллективе;

- степень лояльности к руководству;
- уровень профессионализма;
- успехи и достижения;
- нарушения и конфликты;
- наличие склонности к мошенничеству, лживости и воровству;
- отношение к употреблению алкоголя и наркотиков;
- состояние здоровья и количество пропущенных рабочих дней;
- истинную причину увольнения и т. д.

У тех кандидатов, которые на момент конкурсного отбора трудоустроены, во время очного собеседования следует узнать, можно ли обращаться за информацией о кандидате по месту его работы. И только получив от него разрешение, проверять сведения у сотрудников компании.

Этот важный этический принцип необходимо соблюдать, чтобы не навредить кандидату по нынешнему месту работы.

Чем выше уровень вакантной должности, на которую ведётся отбор, тем больше проверок и уточнений нужно провести.

Если в предыдущие десятилетия кадровые службы проводили серьёзные проверки личности претендентов только на ключевые руководящие должности, то в настоящее время необходимо также внимательно проверять информацию о кандидатах на должности среднего и низшего уровня.

В моей практике был случай, когда во время проведе-

ния собеседования с кандидатом при приёме на должность сборщика судов, в процессе беседы удалось выявить, что до недавнего времени кандидат занимался преступной деятельностью по перепродаже металла. При трудоустройстве на судостроительный завод такой работник получал практически свободный доступ к металлу. Имея преступную склонность и связи со скупщиками металла, в дальнейшем он мог совершить крупное хищение.

В результате грамотно проведённых отборочных процедур возможного материального ущерба для предприятия удалось избежать.

При подборе кандидатов на должности, имеющие доступ к финансовым, информационным или материальным ценностям, следует тщательно проверять всю информацию о кандидатах, а также наводить справки в правоохранительных учреждениях.

Целью работы консультанта на данном этапе является обеспечение надёжности предоставляемых работодателю сведений о кандидатах.

Этап VII – проведение психологических проверок.

Основным методом отбора на этом этапе является *психологическая диагностика* при помощи соответствующего инструментария (тесты, методики, опросники) или без него.

Прежде всего, нужно помнить, что сами формализованные сведения не дают полной информации о кандидате. Для того чтобы получить достаточно объективное представле-

ние, необходимо провести психологическую проверку.

Психологической проверкой при отборе кандидата на вакансию следует считать тесты, испытания, задания, применяемые для исследования личностных характеристик, имеющих значение в профессиональной деятельности.

Цель психологической проверки – получение данных об интеллекте, поведении, типе личности, системе ценностей, реакции на различные раздражители и т. д.

Эти данные имеют косвенное отношение к реальным знаниям, умениям и навыкам, но позволяют при достаточной квалификации исследователя, сделать достоверный вывод об их уровне.

Психологическая проверка может быть частью собеседования либо проводится на специальной встрече с психологом. Специалист, проводящий психологическую проверку при собеседовании, должен иметь знания в области психологии [53, 57, 65]. Психологов, проводящих диагностику, интересуют не только деловые качества и уровень интеллекта, но и наличие у кандидатов таких негативных особенностей как склонность к мошенничеству, хищениям, связи с уголовным миром, намерения заниматься промышленным шпионажем, психические отклонения, пристрастия к наркотикам и т. д.

Для диагностики характеристик личности кандидата могут применяться следующие разновидности психологических методов и процедур:

- 1) личностные опросники;

- 2) проективные методики;
- 3) тесты общих способностей;
- 4) профессиональные тесты и деловые игры;
- 5) графологическая экспертиза почерка;
- 6) «шоковое собеседование».

1. *Личностные опросники* предназначены для выявления интересов, склонностей, особенностей характера, качеств и типа личности, манеры поведения, уровня мотивации и т. п.

Наиболее часто при отборе используются известные и надёжные личностные опросники:

- 16-факторный личностный опросник Кеттелла;
- личностный опросник Г. Айзенка;
- характерологический опросник К. Леонгарда.

Некоторые личностные опросники служат для выявления патологий характера и проблем в сфере межличностных отношений. К ним относятся:

- модифицированный многостадийный личностный опросник (ММРП);
- модифицированная форма В многофакторного личностного опросника FPI.

2. Для выявления личностных характеристик также можно использовать специальные *проективные методики*:

- тест Роршаха;
- цветовой тест Люшера;
- тест рисуночной ассоциации С. Розенцвейга;
- мотивационный тест А. Шмелёва «ТЮФ»;

– тест Х. Хекхаузена «ГАТ».

3. *Тесты общих способностей* предназначены для определения у кандидатов уровня важнейших психических функций, таких как интеллект, внимание, память, тип мышления, речевые навыки, стиль общения и др.

В этих целях обычно используют следующие тесты:

– тест Д. Векслера;

– тест Р. Амтхауэра;

– тест Дж. Гилфорда и М. Салливена;

– батарея ГАТБ;

– тест Е. Торренса.

4. Для определения профессиональной компетентности кандидата при отборе используют *профессиональные тесты* или проводят *имитационные испытания* (деловые игры).

Проверка знаний и навыков при помощи профессиональных тестов может проводиться как индивидуально, так и в группе. Для этого разрабатываются задания, близкие к той работе, которую предстоит выполнять кандидату. Это могут быть тесты, связанные с проверкой моторных навыков, психофизиологических реакций, развитием определённых способностей, или теоретические вопросы, связанные с соответствующим видом деятельности.

При использовании профессиональных тестов измеряются количественные и качественные показатели (например, скорость выполнения заданий и правильность их выполнения).

К профессиональным тестам можно отнести:

- тест на вождение автомобиля для водителей;
- проверку компьютерной грамотности для бухгалтеров и офисных служащих;
- машинописный тест для секретарей;
- прослушивание музыкантов при приёме в музыкальный коллектив;
- тест на грамотность для редакторов и корректоров;
- тест на создание графических изображений в компьютерных программах для художников и дизайнеров и т. д.

Деловые игры как метод отбора служат для наблюдения за поведением кандидатов в реальных условиях работы. В процессе деловой игры можно определить:

- наличие у кандидата необходимых практических навыков;
- особенности поведенческих реакций;
- развитие межличностных коммуникаций;
- скорость принятия решений;
- лидерские качества;
- аналитические способности и др.

Для обеспечения надёжности получаемых данных по результатам деловой игры необходимо иметь чёткие критерии и способы определения с их помощью конкретных характеристик, позволяющих сравнивать и определять преимущества одних кандидатов перед другими.

Деловые игры относятся к групповым методам отбора и

часто используются в работе оценочных центров.

5. В некоторых случаях при отборе применяют *графологическую экспертизу почерка*, точнее, используя графологию, специалисты стараются определить особенности личности кандидата по его почерку. У этого метода имеются как плюсы, так и минусы [24, 43, 83].

Почерк каждого человека уникален также как и линии на руках, поэтому он может нести определённую информацию о человеке. Выявить некоторые черты характера и качества личности возможно в 2/3 случаев при условии, если:

- экспертизу проводит опытный специалист;
- для проведения экспертизы имеется достаточное количество стимульного материала (несколько листов рукописного текста, написанные в разных ситуациях и в разное время);
- присутствуют образцы подписи обследуемого.

К положительным моментам этого метода относится то, что при квалифицированном проведении экспертизы можно сравнительно быстро и без особых материальных затрат провести диагностику психического склада личности, выявить основные черты характера человека, определить его сильные и слабые стороны и сделать общие выводы.

Отрицательными моментами использования этого метода являются:

- сложность экспертной диагностики;
- достаточно общее представление о человеке;

- вероятностная оценка;
- сложность сбора необходимого стимульного материала;
- невозможность диагностировать социально-демографические (пол, возраст, социальное положение и др.) и физиологические (состояние здоровья, физические изъяны) характеристики.

Графология не является официальной наукой, но может применяться как метод диагностики с учётом субъективности результатов. Заниматься проведением графологической экспертизы без соответствующего обучения и практики – крайне нежелательно, и особенно недопустимо использовать этот метод в качестве единственного или определяющего.

6. Иногда работодатели или кадровые агентства практикуют проведение «шоковых собеседований». Некоторые из таких способов психологического тестирования рассчитаны именно на то, чтобы заставить человека врасплох и получить таким образом представление о его личных качествах.

Примеры «шоковых» испытаний таковы:

- могут заставить кандидата долго ждать;
- посадить на сломанный стул;
- задавать ему неожиданные вопросы («Воровали раньше?»);
- поставить в тупик риторически: «А зачем Вы сюда пришли?»;
- обращаться с некомпетентными или глупыми вопросами;

- повышать голос;
- игнорировать вопросы кандидата, перебивая его и др.

Такие испытания могут применять к кандидатам, претендующим на должности, требующие выдержки и терпения:

- руководителей разного ранга;
- менеджеров по продажам;
- менеджеров по работе с клиентами;
- секретарей;
- охранников.

Этап VIII – проведение углублённого интервью.

Основной метод, используемый на данном этапе – полуструктурированное интервью.

После отбора по результатам психологических проверок с оставшимися кандидатами проводится углублённое интервью. Заранее консультант кадрового агентства ещё раз внимательно изучает имеющиеся материалы о кандидатах и отчёты по результатам отборочных процедур, затем выписывает вопросы, которые остались недостаточно проработанными, и составляет список вопросов и тем, касающихся будущего места работы.

Необходимо также составить график проведения интервью с определением очередности кандидатов и обеспечить нормальные условия для проведения данной процедуры.

При углублённом интервью первостепенное значение имеют вопросы, касающиеся требований вакансии. Кроме этого, ведётся подготовка кандидатов к первому собеседова-

нию с работодателем.

Углублённое интервью проводится с тем количеством кандидатов, которое необходимо предоставить заказчику для выбора на указанную вакантную позицию.

Присутствие консультанта кадрового агентства на собеседовании кандидатов с работодателем не является обязательным условием, но возможно при личном желании заказчика.

Подбор сотрудников

Эффективность работы кадрового агентства напрямую зависит от компетентности и профессионализма его сотрудников. Чтобы грамотно подбирать персонал и объективно оценивать кандидатов, работникам агентства необходимо иметь соответствующее профессиональное образование и определённые способности.

Подбором персонала для кадрового агентства занимается непосредственно сам руководитель, а директора выбирает и назначает Совет акционеров, организовавших компанию.

Для начала определяется кадровый состав такого агентства и возможные должности. В идеале штат примерно таков: директор или генеральный директор, его заместитель или директор по развитию бизнеса, психолог, аналитик или эксперт, консультант или рекрутер (их может быть несколько), специалист по подбору персонала или ресечер, бухгалтер, секретарь, диспетчер на телефоне.

Но такой обширный штат сотрудников может позволить себе только крупное, стабильно работающее агентство в мегаполисе.

На региональном рынке, где доход кадровых агентств значительно ниже, штат сотрудников кадрового агентства будет, соответственно, намного скромнее. Обычно в штате регионального агентства имеются: директор, несколько консультантов-рекрутёров, психолог (в лучшем случае) и секретарь с функциями диспетчера.

Существует практика, когда в целях сокращения издержек на персонал, кадровое агентство входит в состав некой организации в качестве отдельного подразделения. На начальном этапе работы агентства этот способ достаточно эффективен, так как при наличии слабой клиентской базы и, соответственно, низкой прибыли он позволяет избежать дополнительных трат на содержание сотрудников, мало задействованных в процессе работы, таких как бухгалтер, директор по развитию бизнеса, офис-менеджер, диспетчер.

Штат регионального кадрового агентства на начальном этапе, преимущественно, состоит из 2–6 человек, совмещающих функции вышеперечисленных специалистов. Это обстоятельство делает подбор персонала для кадрового агентства сложным и очень ответственным мероприятием.

Найти сотрудников, способных совмещать разноплановые функции – задача не из легких. Тем более в провинции, где выбор таких универсальных специалистов ограничен в срав-

нении с крупными промышленными центрами. Получить готовых рекрутеров или консультантов – проблематично, но можно выбрать наиболее активных и перспективных кандидатов и обучить их тонкостям работы по данному направлению.

Чтобы подбирать и обучать персонал, руководитель кадрового агентства должен иметь соответствующее специальное образование и опыт работы по подбору персонала. Так как кадровый бизнес предполагает деятельность по оценке человеческого потенциала, директору необходимо иметь психологическое образование – базовое или второе высшее [28, 50]. Задачи и функции директора кадрового агентства описаны в должностной инструкции (*Приложение № 3*).

Наиболее важной фигурой в кадровом бизнесе является консультант или рекрутер, так как часто клиенты работают именно с ним. Должность такого специалиста может называться по-разному: консультант по подбору персонала, рекрутер, специалист по подбору персонала, консультант по персоналу, консультант-эксперт. При этом суть работы остается одна и та же:

- принять и оформить заказ;
- вести поиск кандидатов;
- провести отборочные процедуры;
- представить кандидатов заказчику;
- закрыть заказ.

Для описания требований к такому сотруднику, назовём

его должность «консультант-эксперт по персоналу» (Приложение № 4).

Каков же портрет идеального консультанта по персоналу?

Во-первых, это человек, который профессионально занимается подбором персонала и является посредником между работодателем, ищущим необходимого работника, и работником, ищущим новое место работы.

Соответственно, консультант *должен иметь знания в области психологии, способность разбираться в людях, навыки делового общения; быть коммуникабельным, эрудированным и гибким.*

В то же время ему *необходим аналитический склад ума, высокая креативность, находчивость и предприимчивость.*

Во-вторых, он должен *быть психологически устойчивым и терпеливым*, так как работать приходится с различными по складу характера людьми; *выдерживать умственные и физические перегрузки.*

В-третьих, работа консультанта предполагает *наличие у человека высокой адаптивности и быстрой переключаемости внимания, хорошей обучаемости, дисциплинированности и самоорганизованности, уверенности в себе и оптимистичности.*

С другой стороны, для работы с большими объёмами

информации, анализа документов, заполнения стандартных форм и составления отчётов *необходимо иметь сильную нервную систему*, чтобы выполнять монотонную бумажную работу и при этом анализировать полученную информацию, принимать решения.

В-четвертых, такой специалист должен *иметь хорошо развитую интуицию*, воспринимать и перерабатывать вербальную и невербальную информацию в ходе собеседований и *уметь отличать* правдивые сведения от приукрашенных.

Хороший консультант, оставаясь скромным и вежливым, должен *иметь харизматические черты*. К ним относятся:

- личное обаяние;
- риторические способности;
- умение слушать;
- самостоятельность и независимость;
- уверенная манера поведения;
- энергичность;
- приятная внешность.

Найти или вырастить такого специалиста очень сложно, ещё труднее его удержать. Поэтому текучесть кадров в самих кадровых агентствах достаточно высока. Причин тому может быть несколько:

- высокая напряжённость и большой объём работы;
- характер труда, схожий с работой менеджера по продажам;
- сложность выполнения заказов;

- зависимость оплаты труда от закрытых заказов;
- отсутствие профессионального и карьерного роста;
- внутрифирменная конкуренция (борьба за получение наиболее выгодных заказов между сотрудниками);
- переманивание опытных и квалифицированных специалистов на работу с высокой фиксированной оплатой труда в организации заказчиков или в другое кадровое агентство.

В последнем случае консультант «уводит» с собой и своих клиентов.

Встреча с заказчиком требует от консультанта основательной подготовки и, в первую очередь, представляет собой презентацию кадрового агентства, точнее, самопрезентацию, так как организации работают не с компанией, а с конкретной личностью.

Для проведения такой презентации в агентстве или офисе заказчика, необходимо иметь *«Деловую папку консультанта»*. В неё должны входить следующие составляющие:

- реквизиты кадрового агентства;
- рекламные буклеты или проспекты;
- визитные карточки консультанта;
- справочная информация об агентстве;
- комплекты договоров;
- образцы документов по кандидатам;
- перечень услуг и расценки на них;
- система скидок на услуги агентства;
- этические правила работы;

– памятки консультанту: «Поиск клиента», «Правила телефонных переговоров», «Проведение презентации услуг», «Планирование рабочего дня консультанта», «Ведение прямых переговоров с клиентом» и т. д.;

– ежедневник, блокнот;

– чистые листы бумаги;

– ручки, карандаши, калькулятор;

– сувенирная продукция.

В «Деловой папке консультанта» не должно находиться личных предметов, не относящихся к исполнению профессиональных обязанностей консультанта [77].

Отдельно хочу остановиться на проведении психологических проверок.

Работать с психологическими методиками, личностными опросниками и тестами имеет право только дипломированный специалист, получивший базовое психологическое образование и обученный работе с психологическим инструментарием. Это принципиально важное условие при проведении психологических проверок, так как человек, не имеющий специальной квалифицированной подготовки, может неверно интерпретировать полученные результаты и допустить непростительную ошибку.

Кроме этого, существуют стандарты работы специалистов, оценивающих человеческие ресурсы (психологов и экспертов), а также профессионально-этические принципы, нормы и правила.

Принципы работы

Деятельность кадрового агентства является коммерческой в чистом виде и, как прочие виды бизнеса, имеет своей основной целью получение прибыли. При этом не все средства хороши для достижения такой цели, тем более, что объектом и субъектом деятельности в кадровом бизнесе является человек.

Живя в обществе, каждый из нас не свободен от ответственности перед этим обществом, от соблюдения установленных норм и правил и, конечно, от собственных нравственных принципов.

Несмотря на то, что основная ответственность кадрового агентства предполагается перед заказчиком, которым является работодатель, нельзя забывать о соблюдении прав личности кандидатов, которые декларирует Конституция РФ и закрепляют различные законодательные акты [33, 66].

Таким образом, персонал кадрового агентства, работающий над выполнением заказа клиента, оказывается между «молотом и наковальней», поэтому выполнять работу следует так осторожно, чтобы в результате все участники остались довольны. Поэтому агентства, работающие профессионально и дорожащие репутацией, в своей деятельности руководствуются сводом этических правил и норм.

Во избежание проблем и различных конфликтов на рын-

ке кадровых услуг, созданная в 1995 году Всероссийская ассоциация консультантов по подбору персонала разработала и опубликовала «Профессионально-этический кодекс консультантов по подбору персонала» (*Приложение № 5*). По состоянию на конец 2002 года общественная профессиональная ассоциация рекрутеров (АКПП) объединяла около 70 агентств из различных городов. С сентября 2002 года президентом АКПП является В. Поляков, создавший первое в России кадровое агентство и известный как «дедушка русского рекрутмента» [27, 51].

Профессиональная работа кадрового агентства осуществляется по трём направлениям: *с коллегами, заказчиками и кандидатами.*

А) Взаимоотношения с коллегами, которыми могут быть не только товарищи по ассоциации, но и специалисты других служб и объединений, работающие с человеческими ресурсами, должны строиться на основе партнёрства, лояльности и обмена опытом. В случае нарушения коллегами по цеху каких-либо этических норм или прав граждан, консультанты обязаны грамотно разьяснить им допущенные ошибки и помочь их исправить.

Для обмена опытом организуются конференции и семинары, в процессе которых проходит обсуждение основных проблемных вопросов, поиск путей решения этих проблем, а также знакомство с новыми научными достижениями в области человекознания.

Б) Лозунг «Клиент всегда прав!» в данной деятельности не является актуальным. Работодатель, как и любой человек, желает получать самое лучшее за минимальную цену. По этой причине требования к кандидатам могут быть завышенными, а предлагаемые условия – минимизированы. При таком раскладе выполнить заказ клиента достаточно сложно, а необоснованно отказаться от выполнения – не рентабельно для агентства.

Поэтому каждый индивидуальный **заказ необходимо подробно прорабатывать вместе с клиентом**, терпеливо и тактично разъясняя ему, какие из требований невыполнимы, по каким объективным причинам и каков может быть приемлемый вариант.

Кроме этого, **следует:**

- сохранять конфиденциальность, а порой, и анонимность сведений о заказчике и его бизнесе;
- предоставлять заказчику надёжную, проверенную, объективную информацию;
- отказаться от сотрудничества с клиентом, если агентству доподлинно стало известно о противозаконной деятельности клиента, либо о нарушении им правовых и этических принципов в отношении персонала руководимой им фирмы.

В) Отношения с кандидатами должны строиться на основе высокого профессионализма, так как, подбирая и оценивая работников, консультант внедряется в их личную сферу, и для успешной деятельности важно удержаться на грани

дозволенного. В связи с этим сотрудники агентства обязаны руководствоваться этическими принципами и правилами работы психологов и экспертов [57]. Вот основные из принципов.

1. Принцип компетентности.

Для грамотной работы по оценке и анализу человеческих ресурсов сотрудники агентства должны иметь соответствующий уровень квалификации – психологическое образование.

2. Принцип беспристрастности.

При проведении психологической диагностики кандидатов в целях предупреждения искажения результатов или неверной их интерпретации специалисты агентства должны использовать только надёжные, валидные, научно-обоснованные методы и методики.

3. Принцип ненанесения ущерба испытуемому.

Работа специалистов по персоналу должна строиться по принципу «Не навреди!». Указанный принцип ненанесения ущерба означает, что проводимые отборочные и оценочные мероприятия должны быть безопасны для здоровья, состояния и социального положения испытуемого.

Психолог-эксперт, проводя необходимые оценочные процедуры, обязан исходить из уважения личного достоинства кандидатов, соблюдения их гражданских прав и свобод.

4. Принцип неразглашения результатов обследования.

Информация, полученная в процессе психологических

процедур, затрагивает тайну особенностей личности индивида. Поэтому важно, чтобы полученные результаты не стали достоянием некомпетентных лиц. Помимо исследователя, доступ к такой информации может иметь лишь заказчик и сам испытуемый, давший согласие на это обследование.

5. Принцип конфиденциальности информации.

Испытуемый должен быть проинформирован о том, как будут использованы полученные результаты. Выявлять следует только ту информацию, которая соответствует цели обследования.

Сведения о кандидатах, результаты обследования и протоколы должны соответствующим образом кодироваться. Документы, в которых указаны персональные данные кандидатов, нужно хранить отдельно в недоступном для посторонних лиц месте и передавать заказчику только по акту.

Не следует сообщать обследуемому сведения, которые могут его травмировать, а также нельзя информировать заказчика об индивидуальных особенностях кандидата, не имеющих отношения к профессиональной деятельности, если эти сведения могут повредить репутации кандидата.

Сведения психологического характера ни в коем случае не подлежат открытому обсуждению, передаче или сообщению вне целей обследования.

6. Принцип осведомлённого согласия.

До начала проведения оценочных и проверочных мероприятий все участники – и заказчики, и кандидаты – долж-

ны быть проинформированы о профессионально-этических принципах работы, о целях и методах диагностики, о добровольном участии и соблюдении необходимых правил и норм.

Соблюдение этих и других этических принципов призвано обеспечить благополучие, как заказчика, так и кандидатов, а также способствовать поддержанию нравственных и правовых норм в обществе.

§ 3. Перспективы развития кадрового бизнеса

В России всё новое приживается очень трудно. Это относится и к рынку кадровых услуг. **Причин тому множество.** Наиболее характерные из них:

- отсутствие образовательных и просветительских программ;
- слабый стратегический менеджмент;
- неумение руководителей грамотно рассчитывать финансовые и человеческие ресурсы;
- самоуверенность управленцев;
- особенности национального менталитета.

И всё-таки кадровый бизнес уже прочно вошёл в российскую экономику. Настойчиво и терпеливо специалисты кадровых агентств, раскачивая застоявшееся сознание, внедряют в умы современных руководителей и предпринимателей основы цивилизованного построения бизнеса. Зарубежные методы и технологии различных видов кадровых услуг трансформируются под воздействием российских особенностей и приобретают свои неповторимые черты, адаптируясь к нашим условиям.

Как известно, русские «долго запрягают, да быстро ездят». Исходя из этой национальной особенности, развитие рынка кадровых услуг в России в ближайшее годы значи-

тельно ускорится. Способствовать этому будут следующие условия:

- 1) диверсификация кадрового бизнеса;
- 2) наработанный опыт и «обкатанные» технологии;
- 3) увеличение количества научно-практических публикаций и образовательных курсов по данному направлению;
- 4) повышение качества и стандартов услуг вследствие конкуренции;
- 5) развитие информационных технологий;
- 6) быстрая окупаемость затрат на организацию бизнеса.

1. Продвигаясь от центра в регионы России, кадровые агентства всё более станут «обрастать» дополнительными и сопутствующими услугами. Увеличится потребность как в малораспространённых на сегодняшний день услугах рекрутингового направления (лизинг персонала, экзекутив сёрч, аутплейсмент), так и в консалтинге и кадровом аудите. Продолжится создание крупными агентствами своих филиалов в регионах и странах ближнего зарубежья.

2. Свойственная активной части трудоспособного населения предприимчивость позволит распространить наработанный кадровыми агентствами опыт и применить адаптированные технологии в российской глубинке с выгодой для всех участников рынка.

3. Увеличение количества опубликованных научно-практических и методических материалов по оказанию кадровых услуг в нашей стране вызовет серьёзный интерес к этому на-

правлению образовательных учреждений и подвигнет на разработку обучающих программ по подготовке специалистов для развивающейся отрасли.

4. Доступность создания кадровых агентств приведёт к появлению на рынке услуг здоровой конкурентной борьбы между фирмами, что в результате должно повысить уровень профессионализма агентств и качество оказываемых услуг.

5. Развитие информационных технологий, ведущее к созданию бирж труда, виртуальных агентств, инфо-бирж, компьютерных баз данных может способствовать ускорению и упрощению процесса поиска кандидатов, но не заменит реальные кадровые агентства. В работе с человеческими ресурсами, несомненно, важен личный контакт.

6. Одной из важнейших причин быстрого развития данного направления в России может служить то, что организация кадрового агентства не требует больших капиталовложений, значительных постоянных расходов на материалы или инструмент как в других видах деятельности и, при готовности рынка к таким услугам, приносит хорошие дивиденды.

Основным материалом в кадровом бизнесе являются человеческий ресурс, представленный на рынке труда, а ведущим инструментом работы и, как таковым, уставным капиталом – ПРОФЕССИОНАЛИЗМ сотрудников кадрового агентства.

Кадровый бизнес в России может стать очень прибыльным для организаторов и выгодным для его потребителей

при условии ГРАМОТНОГО и РАЗУМНОГО подхода к использованию человеческого ресурса. Но это – ещё не сейчас.

А чтобы к этому скорее прийти, нужно учиться, учиться и учиться!

Причём – ВСЕМ!

Глава 3. Государственные и частные биржи труда

*«Не тот глуп, кто не знает, а тот, кто не хочет
знать»
Г. Сковорода*

В регулировании занятости населения современной России помимо частных агентств по подбору персонала, участвуют и другие посреднические организации. Среди них:

– *территориальные службы занятости населения*, обеспечивающие «государственную политику содействия реализации прав граждан на полную, продуктивную и свободно избранную занятость»;

– *агентства по трудоустройству*, целью которых является помощь соискателям в поиске и подборе подходящей работы;

– *платные биржи труда*, содержащие информацию о соискателях или рабочих местах;

– *электронные инфо-биржи*.

Перечисленные службы в большей степени представляют интересы граждан, ищущих работу, и относятся, прежде всего, к сектору предложения на рынке труда.

§ 1. Государственная служба занятости населения

Начиная с 1991 года, в России уделяется особое внимание государственной политике содействия занятости населения: разрабатываются и корректируются федеральные законы, регулирующие отношения на рынке труда и закрепляющие правовые, экономические и организационные основы политики в этой области, в том числе, гарантии государства по реализации конституционных прав граждан на труд и социальную защиту.

Государство гарантирует гражданам:

- ◆ свободу выбора рода деятельности, в том числе, работы с различными режимами труда;
- ◆ охрану труда, правовую защиту от необоснованного увольнения или необоснованного отказа в приёме на работу в соответствии с законодательством РФ о труде;
- ◆ бесплатное содействие в подборе подходящей работы и трудоустройстве при посредничестве органов службы занятости.

Занятость определяется законом как «деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству РФ и приносящая, как правило, им заработок, трудовой доход». Статус безработного и регистрация в органах государ-

ственной службы занятости определяется Законом РФ «О занятости в Российской Федерации» (в редакции от 10 января 2003 г. № 8-ФЗ) [22].

Безработным гражданам государство гарантирует:

◆ бесплатные услуги по профессиональной ориентации, профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации по направлению органов службы занятости;

◆ обеспечение социальной поддержки;

◆ оказание бесплатного медицинского обслуживания и медицинского освидетельствования при приёме на работу и направлении на обучение;

◆ возможность заключения срочных трудовых договоров на участие в оплачиваемых общественных работах;

◆ компенсацию, в соответствии с законодательством РФ, материальных затрат в связи с направлением на работы или обучение в другую местность по предложению органов службы занятости.

Государственная политика содействия занятости населения направлена, прежде всего, на «развитие трудовых ресурсов, повышение их мобильности, защиту национального рынка труда». Проведение государственной политики содействия занятости населения осуществляют территориальные органы государственной службы занятости. *Их деятельность направлена на:*

– оценку состояния занятости населения;

- информирование населения о состоянии рынка труда;
- разработку и реализацию социальных программ по содействию занятости;
- организацию мероприятий по профессиональной ориентации и переквалификации;
- содействие гражданам в поиске работы, а организациям в подборе работников;
- осуществление выплат пособий гражданам, зарегистрированным в качестве безработных.

Обратившимся за помощью соискателям, *территориальный центр занятости населения*:

- предоставит информацию о наличии вакантных рабочих мест;
- осуществит регистрацию гражданина в качестве ищущего работу или безработного, назначит пособие по безработице;
- проведет юридическую консультацию по вопросам трудового законодательства;
- направит на обучение или переобучение, профессиональное консультирование, групповые занятия, общественные работы;
- окажет содействие в:
 - а) поиске вариантов подходящей работы;
 - б) трудоустройстве граждан, особо нуждающихся в социальной защите;
 - в) организации предпринимательской деятельности.

Помощь центров занятости организациям заключается в:

- приёме информации о вакантных рабочих местах;
- информировании о состоянии регионального рынка труда;

- организации ярмарок вакансий;

- направлении граждан, ищущих работу, в организации;

- проведении семинаров по обсуждению проблем на рынке труда.

Учреждения федеральной государственной службы занятости населения могут оказывать работодателям платные услуги, определенные Правительством РФ.

Преимущества государственных центров занятости населения заключаются в следующем:

1) центры занятости содержат данные о вакантных рабочих местах;

2) организуют ярмарки вакансий, больше полезные для представителей рабочих специальностей;

3) выплачивают пособие по безработице лицам, получившим статус безработного (*документы, необходимые для регистрации: паспорт, трудовая книжка, документы об образовании, справка о доходах с предыдущего места работы*);

4) организуют бесплатное переобучение и обучение новым профессиям (*ещё и платят стипендию, но рассчитывать можно только на обучающие курсы и тренинги*);

5) в службе занятости можно получить временный или разовый приработок (*общественные работы*), не теряя при

этом пособие по безработице.

Видами общественных работ являются:

- работы по уборке и благоустройству городской территории, озеленению парков;
- переработка сельскохозяйственной продукции, помощь селу в период проведения основных сельскохозяйственных работ;
- оформление документов;
- уход за престарелыми и инвалидами и т. п.

Кроме того, службы занятости занимаются трудоустройством таких категорий граждан, как несовершеннолетние, малообеспеченные, инвалиды и пенсионеры.

Недостатки государственных центров занятости населения:

- 1) не все организации сообщают на биржу труда о своих вакансиях, особенно организации солидные;
- 2) преимущественно клиентами российской службы занятости (работодателями) являются государственные или создаваемые на их базе акционерные общества, ЖКУ и другие, то есть организации, предлагающие своим сотрудникам низкую зарплату;
- 3) представители рабочих специальностей имеют больший выбор вакансий в службе занятости, чем служащие и управленцы;
- 4) посредничество службы занятости и её государственный статус не гарантирует обратившимся гражданам защиту

их прав при контактах с работодателями, а работодателям не даёт гарантии на соискателей;

5) в работе ярмарок вакансий могут принимать участие и наниматели, забывающие платить зарплату своим работникам, а также MLM-пропагандисты (представители сетевого маркетинга).

В разных регионах России уровень и объём услуг, предоставляемых государственной службой занятости, а также размер пособия по безработице, различны.

Хотя государственная служба занятости населения, будучи официальной структурой, является крупнейшим оператором на рынке труда в области предложения вакантных рабочих мест, большинство из них – это вакансии для рабочих и технических специалистов.

В настоящее время работа региональных служб занятости населения недостаточно эффективна и результативна как для граждан, ищущих работу, так и для организаций.

§ 2. Платные агентства по трудоустройству

Свидетельством того, что органы государственной службы занятости населения недостаточно справлялись со своей задачей по трудоустройству, и результатом превышения предложения над спросом, стали платные агентства по трудоустройству.

В 90-е годы прошлого века в России появились полулегальные агентства, клиентами которых были граждане, ищущие работу. Повышенный интерес к таким услугам был отмечен после финансово-экономического кризиса 1998 года, когда начались массовые сокращения рабочих и служащих на предприятиях.

Основное *отличие* платных агентств по трудоустройству от кадровых агентств состоит в том, что клиентами такого агентства являются не работодатели, а граждане, ищущие работу. И договор на оказание услуг, соответственно, заключается с соискателем.

Цель платного агентства – оказание гражданам, ищущим работу, комплекса услуг по трудоустройству на возмездной основе.

К услугам агентства по трудоустройству относятся:

- 1) помощь в составлении резюме;
- 2) предоставление информации о вакантных рабочих ме-

стах;

3) рассылка резюме соискателей в организации;

4) профессиональная ориентация;

5) проведение психологического консультирования по активному поиску работы;

6) занесение информации о соискателях в базу данных агентства;

7) организация тренингов по прохождению собеседований;

8) размещение информации соискателей в печатных и электронных средствах массовой информации;

9) проведение семинаров по эффективному поведению на рынке труда.

Соискатель, обратившийся в агентство по трудоустройству, может выбирать из предлагаемых услуг те, которые он в состоянии оплатить. Высококвалифицированные специалисты, как правило, в такие агентства не обращаются, поэтому большинство клиентов такого агентства – это безработные и малообеспеченные граждане.

Каждая из выбранных клиентом услуг оплачивается отдельно, а при удачном трудоустройстве в результате содействия агентства с кандидата берётся дополнительная плата после первого месяца его работы.

К *положительным моментам* агентств по трудоустройству можно отнести следующие возможности для соискателя:

- расширение круга поиска подходящей работы;
- составление грамотного резюме;
- специализация на «проблемных» категориях граждан (студенты, рабочие, военные, соискатели без опыта работы и пр.);
- использование электронных средств связи для распространения сведений о себе;
- участие в обучающих семинарах и тренингах;
- получение психологической помощи и поддержки (при условии, что в агентстве имеется квалифицированный психолог).

Отрицательными моментами являются:

- низкая результативность поиска подходящей работы;
- незаинтересованность сотрудников агентства в трудоустройстве клиентов;
- слабое знание рынка рабочих мест;
- незнание условий вакансий;
- недостаточный уровень квалификации сотрудников;
- недобросовестная работа агентств или мошенничество.

Основные признаки нереальности предлагаемых вакансий:

- объявления, размещённые в СМИ на длительный срок;
- указанный высокий заработок, особенно в **условных единицах**;
- употребление слов «срочно», «набор ограничен», «всего несколько вакансий» и пр.;

- не указана конкретная должность;
- готовность сотрудника помочь сменить профессию или трудоустроиться по специальности, которой у соискателя нет.

В настоящее время в России, особенно в крупных промышленных центрах, деятельность платных агентств по трудоустройству является неэффективной.

Это направление неперспективно по нескольким причинам:

- работа агентств по трудоустройству является трудоёмкой и низкооплачиваемой, в результате чего их деятельность становится нерентабельной;
- профессиональный уровень рабочей силы заметно снижается вследствие низкого качества образования и отсутствия у студентов возможности выработать практический навык;
- желания соискателей часто превышают их фактические возможности и, являясь необоснованными, становятся невыполнимыми.

В России также распространены агентства, предлагающие платную помощь желающим поработать за рубежом.

В экономически развитых странах агентства по платному трудоустройству встречаются крайне редко или законодательно запрещены.

§ 3. Электронные биржи труда

В результате внедрения и распространения в России современных информационных технологий, появилась реальная возможность использовать электронные средства массовой коммуникации в целях трудоустройства. Помощь электронной почты, Интернета, Рунета используют компании-работодатели, кадровые агентства, специализированные периодические издания и, конечно же, соискатели. В электронных средствах массовой коммуникации (СМК) открываются сайты с предложениями работы – электронные биржи труда, а также появляются виртуальные кадровые агентства, содержащие данные о кандидатах.

Кроме этого, собственные сайты имеют солидные кадровые агентства, предприятия и организации, периодические печатные издания.

Посещение таких сайтов даёт пользователям возможность:

- посмотреть размещённые резюме;
- получить сведения о предоставлении услуг;
- разместить информацию о вакансиях;
- узнать о существующих реальных и виртуальных кадровых агентствах;
- прочесть аналитические отчёты и статьи по трудоустройству.

В сравнении с печатными, электронные СМК более эффективны в плане объёма информации, скорости её получения и обработки, удобны в использовании и рентабельны. Однако для регионов этот способ трудоустройства по-прежнему остается малодоступным [27].

§ 4. Теневые явления на рынке труда

В кризисные исторические периоды всегда существуют негативные явления в обществе, такие как преступность, нелегальная деятельность, манипулирование людьми, мошенничество и пр. Эти процессы свойственны практически всем секторам рыночной экономики на переходном этапе.

Рынок труда не является исключением. Особенно в такие времена появляются предприимчивые граждане, которые пытаются использовать демократические принципы политики государства, а также психологическую неустойчивость и общую экономическую нестабильность с целью наживы. Поэтому, наряду с честной предпринимательской деятельностью, на российском рынке труда встречаются теневые явления, которые, в первую очередь, губительны для незащищенных слоев населения.

Основные явления такого характера можно разделить на три группы: мошенничество, «пирамиды» и надомный труд.

Мошенничество

Целью мошенничества является сознательное введение в заблуждение людей с целью получения какой-либо выгоды.

I. Наиболее часто встречающийся вид мошенничества – это *примитивное жульничество*, когда работодатель не со-

блюдает требования трудового законодательства или просто не выполняет своих обещаний.

Обычно эти *нарушения касаются*:

- формы трудоустройства;
- уровня оплаты труда;
- декларирования фактического дохода работников;
- социального, медицинского и пенсионного страхования;
- предоставления и оплаты очередных и учебных отпусков;
- несоблюдения других обязательств в части прав и свобод граждан, гарантированных Конституцией РФ и Трудовым кодексом РФ [17, 66].

Особенно подвержены такому виду мошенничества «бесправные» граждане: иногородние; женщины, имеющие малолетних детей; вынужденные переселенцы; малообеспеченные; студенты; люди предпенсионного возраста; инвалиды и т. д.

II. Далее следует *обман на рынке труда*, когда гражданам, ищущим работу, предоставляются ложные сведения с целью манипулирования ими.

Часто такое мошенничество маскируется под предоставление платных услуг (платные курсы, дорогостоящие сертификаты, оплата за трудоустройство и т. п.) непосредственно работодателем.

Не следует путать этот вид мошенничества с такими услугами, как консультирование, профориентация и профподго-

товка, психологическая диагностика, которые предоставляют кадровые агентства или агентства по трудоустройству, так как для них – это основной вид деятельности.

III. Ещё одной разновидностью теневых явлений на рынке труда является *мошенничество, замаскированное под конкурсный отбор*. Обман заключается в том, что работодатель предлагает кандидату выполнить «конкурсное» задание для организации, но после выполнения и сдачи задания кандидату в приёме на работу отказывают.

Такое «конкурсное» задание может быть как самостоятельным (разработать программу, сделать чертёж и т. п.), то есть выполняться кандидатом вне организации работодателя, так и групповым, выполняемым совместно с другими работниками организации (участие в поточном производственном процессе, изготовление деталей, готовой продукции и т. п.). Таким образом, работодатель присваивает себе результаты труда, не оплачивая труд кандидата.

Недобросовестные работодатели могут обратиться в кадровое агентство, чтобы с его помощью «узаконить» мошенничество. Однако опытные консультанты быстро это определяют и в дальнейшем с такими клиентами не работают.

«Пирамиды»

I. Одной из разновидностей пирамид на рынке труда является *обычная махинация*. Смысл такой схемы заключа-

ется в том, чтобы привлечь в свои ряды максимально возможное количество партнёров (соучредителей, вкладчиков, пайщиков).

Эта схема многим знакома по печально известным историям о деятельности финансовых пирамид («МММ», «Русский Дом Селенга» и т. п.). В основе организации этой схемы лежит красивая сказка о перспективности и сверхприбыльности организуемой фирмы, а подпитывается такая пирамида алчностью и глупостью втянутых в неё граждан.

Деятельность такой фирмы продолжается до тех пор, пока не закончится приток новых вкладчиков. Участие в пирамидах заканчивается крахом не только для созданных компаний, но и для наивных участников махинации.

II. К пирамидам относится и так называемый *«совместный бизнес»*. В основе этого явления лежит схема, известная многим под названием «письмо счастья».

В 70-е годы XX века эта схема имела хождение преимущественно в детской среде и состояла в том, что человек, получивший такое «письмо», должен переписать его пять раз и разослать пяти своим знакомым. Считалось, что если он выполнит это задание, то его ожидает «счастье».

Дети выросли и внесли в эту схему денежный эквивалент письма, а её результатом уже становилось «богатство».

Процедура создания «совместного бизнеса» заключается в том, что организаторы фирмы предлагают участникам (партнёрам) внести некоторую сумму денег на развитие сов-

местного дела, которое, по их убеждению, является бесприкрытым и обязательно станет высокорентабельным.

Теневая схема такого проекта предполагает, что каждому участнику, уплатившему вступительный взнос, необходимо убедить сделать свой денежный взнос возможно большее количество новичков и впоследствии получить ощутимую прибыль от своего капиталовложения.

Такие лже-фирмы могут действовать под маркой бизнес-клуба или финансового фонда, а также могут быть созданы в глобальной компьютерной сети интернет.

Для повышения эффективности вовлечения граждан они используют психологическое давление и манипулирование, проводя с этой целью «презентации» и «семинары». Массовость таких мероприятий способствует созданию благоприятной почвы для навязывания своей воли и внедрения в сознание людей необходимых организаторам установок.

Эту технологию обмана часто используют создатели различных религиозных сект.

III. *Сетевой маркетинг* в России стал почти нормой, поэтому многие не подозревают, что он не только является мошенничеством, но и вызывает психологическую зависимость.

В основе такого бизнеса лежит многоуровневый маркетинг (Multi-Level Marketing, **MLM**) – блестяще продуманная схема распространения товаров, позволяющая её участникам проводить активную рекламную кампанию и защища-

ющая от возможных конфликтов с представителями охраны порядка.

Фирмы, работающие в России по этой схеме, могут иметь различные названия и продавать самые разные товары или услуги, предназначенные для населения. Синонимом сетевого маркетинга в нашей стране стало название «Гербалайф».

Защитный механизм этой схемы заложен в идеологическом обосновании данного вида деятельности: сетевики говорят о своей общественной миссии по распространению товаров, которые «несут людям здоровье и процветание».

Видимой стороной деятельности участников сетевого маркетинга является распространение товара, реально присутствующего на складе и на который получены сертификаты. Данный вид деятельности используется для того, чтобы скрыть основную.

Основная деятельность сетевиков – это *построение «пирамиды» (сети, организации) из менеджеров и дистрибьюторов, которые выплачивают головной компании проценты от продажи распространяемых товаров.*

Прибыль сетевой организации уже заложена в цене на товары, предлагаемые со скидкой.

Сетевой маркетинг *опасен как для потребителей, так и для самих дистрибьюторов.*

1. Многие сетевые компании изначально предлагают своим дилерам заплатить вступительный взнос и/или выкупить товар на определённую сумму. Кроме того, им навязывается

создание собственной организации, определяется план обязательных продаж и обещается высокий индивидуальный доход.

На самом деле, распространители становятся для компании своеобразной «дойной коровой», которая приносит реальные деньги с реализации товаров сомнительного качества. Чтобы дилеру выйти из такой «пирамиды», требуется внести значительную сумму неустойки или оплатить виртуальный долг.

В своей рекламе сетевики часто используют многообещающие формулировки (финансовая независимость, быстрое обогащение) или привлекательные мотивы (бизнес для самых достойных, новый стиль, технология будущего). Таким образом, реклама товара прикрывается пропагандой «образа жизни».

2. У людей, покупающих товары сетевиков, проблем возникает не меньше. Это:

- отсутствие гарантии на качество товара и возможности его возврата или замены;
- более высокая цена по сравнению с ценой на аналогичные товары, продающиеся в торговых точках;
- отсутствие фактического адреса сетевой организации и координат дистрибьюторов;
- навязчивость продавцов и их неразборчивость в средствах убеждения.

Обычной практикой в сетевом маркетинге является свое-

образное «зомбирование», то есть внедрение в сознание людей мысли о том, что сначала им придётся потратить свои деньги и много работать, а потом «ничего не делать и получать много денег» от работы созданной сети.

В последнее время участились случаи деятельности сетевиков под маркой кадровых агентств. Предлагая соискателям работу в качестве дилеров, такие фирмы фактически втягивают их в сетевой бизнес, который и является основным видом деятельности лже-агентств. Отличительным признаком такого обмана является указание в объявлениях о вакансии оплаты в **условных единицах**.

Зная особенности сетевого маркетинга, серьёзные организации **НЕ ПРИНИМАЮТ НА РАБОТУ БЫВШИХ СЕТЕВИКОВ**.

Надомный труд

Теневые явления на рынке труда могут маскироваться под предложение надомной работы. Несмотря на то, что в некоторых сферах деятельности встречаются разновидности надомной работы (для корректоров, редакторов, программистов, преподавателей, диспетчеров), найти реальный источник стабильной надомной работы не просто.

К основным видам надомной работы относятся:

- работа на домашнем телефоне;
- мелкое производство швейной фурнитуры, галантерей-

ных изделий;

- сборка, фасовка и упаковка карандашей, фломастеров;
- «рукоделие»: бисероплетение, резьба по дереву, вышивка, вязание, швейное дело;
- обработка корреспонденции.

Чтобы из множества публикуемых объявлений о предложениях надомной работы выбрать фактически существующие организации, необходимо знать основные признаки мошенничества в этой сфере.

Признаки мошенничества:

- реклама, навязывание товаров или услуг клиентам;
- номера телефонов, указанные в объявлении, либо постоянно молчат, либо автоответчик зовет соискателя приехать по такому-то адресу;
- объяснение, что конкретную информацию получите при личной встрече;
- обязательное условие: пройти платное обучение, выкупить необходимые инструменты и материалы;
- в качестве контактного средства коммуникации указан не телефон, а почтовый абонентский ящик;
- обещание больших заработков рукодельницам через 1–2 месяца после краткого обучения;
- просьба вложить конверт с обратным адресом; далее следует предложение выслать некоторую сумму денег для получения инструкций.

Следует помнить, что любая реально имеющаяся надом-

ная работа требует определённых навыков, а порой и мастерства.

Не следует верить, что работа на дому может приносить баснословный доход.

ГДЕ МНОГО ОБЕЩАЮТ, ТАМ МАЛО ПЛАТЯТ.

Глава 4. Технология работы кадрового агентства

*«Что человек усвоил и во что поверил, того он
может добиться»
Наполеон Хилл*

Появившийся в России в начале 90-х годов прошлого века новый институт, присущий рыночной экономике, способствовал созданию значительного количества разнопрофильных кадровых агентств. Однако столь быстрое распространение такого рода услуг не сделало российский рынок более цивилизованным.

Причин тому может быть несколько.

Со стороны заказчика-работодателя, это:

- незнание технологий работы кадровых агентств;
- неумение правильно выбрать агентство;
- необоснованное завышение требований к кандидатам;
- неумение грамотно выстроить взаимоотношения с агентством;
- отсутствие планирования человеческих ресурсов в организациях;
- сокращение сроков поиска специалистов.

Со стороны кадрового агентства:

- низкий уровень квалификации собственных сотрудни-

ков;

- ориентация агентства на прибыль в ущерб качеству оказываемых услуг;
- несоблюдение профессионально-этических принципов работы.

Для эффективного взаимодействия с кадровым агентством работодателю необходимо получить максимум информации о специфике, технологии, способах и методах работы выбранного агентства, выяснить его успешность на рынке кадровых услуг и определить собственные задачи, для решения которых он намерен воспользоваться услугами кадрового агентства.

Организация может быть **заинтересована в услугах** кадрового агентства, **когда:**

- необходим поиск и профессиональный подбор не просто квалифицированных специалистов, но и перспективных, психологически устойчивых, ответственных, инициативных;
- требуется срочный подбор кандидатов;
- отсутствует штатный менеджер по персоналу;
- существует необходимость конфиденциальности поиска;
- ограничено время на проведение отборочных процедур;
- создаётся новая компания или открывается филиал;
- отсутствуют основные регламентирующие документы;
- нужно провести мероприятия по кадровому аудиту;
- необходимо консультирование по вопросам управления

персоналом и т. д.

Чтобы иметь более полное представление об особенностях деятельности кадрового агентства, рассмотрим технологию работы *универсального кадрового агентства смешанного типа со стратегией диверсификации*.

Данная **специфика** работы агентства определяет технологию рекрутинга и предусматривает развитие дополнительных возможностей в сфере кадрового бизнеса.

Выбранная **технология** основана на использовании стандартного метода поиска и подбора на вакансии управленцев и специалистов среднего уровня, а также офисного и обслуживающего персонала в компании любой отрасли.

§ 1. Работа с заказчиком

В отличие от агентства по трудоустройству, для кадрового агентства заказчиком является наниматель – учредитель, предприниматель, руководитель организации или представитель работодателя. Так как наиболее востребованными из кадровых услуг в настоящее время являются рекрутинговые услуги, то в первую очередь рассмотрим технологию поиска, подбора и отбора кандидатов на заявленные вакантные должности.

Обращение заказчика может быть вызвано:

- потребностью организации в квалифицированном персонале;
- необходимостью грамотного проведения оценочных процедур;
- успешно проведённой кадровым агентством презентацией услуг.

В любом случае, *успешность взаимодействия и получение желаемого результата возможно лишь при условии истинной заинтересованности клиента.*

Кадровые услуги навязывать крайне нежелательно, потому что навязывание всегда вызывает агрессию, отторжение. Потребность в услугах такого рода должна быть осознанной.

Знакомство с организацией

Кадровое агентство является посредником между нанимателем и работником в процессе трудоустройства. Поэтому оно должно выступать двойным гарантом: с одной стороны, выполнить требования заказчика-работодателя, предоставив ему надёжных грамотных кандидатов и обеспечить выполнение гарантийных обязательств, с другой стороны, гарантировать соблюдение прав и свобод кандидатов, предусмотренные законодательством.

Если заказ на услуги агентства поступает от постоянного клиента, или организация, нуждающаяся в услугах, известна агентству, можно сразу переходить к оформлению заказа и заключению договора. Но если малоизвестная на рынке компания впервые обращается в кадровое агентство, необходимо собрать информацию об этой компании и её деятельности до начала договорных отношений.

Для первичного знакомства с компанией клиента, консультанту кадрового агентства необходимо лично посетить организацию. В этом случае, помимо основной информации о деятельности и перспективах организации, можно определить место работы необходимого специалиста, морально-психологический климат в коллективе, возможность профессионального роста, особенности корпоративной культуры и пр.

Посещение организации заказчика важно ещё и для того, чтобы понять, какого склада нужен сотрудник, с кем он будет в процессе работы взаимодействовать, в каких условиях работать, каков должен быть уровень профессионализма необходимого кандидата, какими личностными качествами он должен обладать для адаптации и закрепления в организации.

Работа над выполнением каждого заказа исключительно индивидуальна, даже при подборе кандидатов на различные должности в одну и ту же компанию. Поэтому консультанты кадрового агентства, помимо соответствующей квалификации, должны обладать хорошо развитой интуицией.

По собственному опыту знаю, что «прочувствовав» особенности работодателя и конкретной вакантной позиции, можно очень точно подобрать соответствующего кандидата. Также в моей практике были случаи, когда заказчик и наиболее подходящий для него кандидат буквально «пересекались» во времени или пространстве.

Оформление заказа

Работа над составлением заказа на подбор необходимого специалиста является ключевым моментом в рекрутинге. От полноты представления консультантом условий работы и требований к кандидату напрямую зависит успешность выполнения заказа клиента.

Обращаясь впервые в кадровое агентство, работодатели часто не знают не только особенности работы по поиску и отбору, но и собственные требования к вакансии. Хорошо, если в компании имеются должностные инструкции, где прописаны выполняемые обязанности и квалификационные требования. О составленных профессиограммах остается только мечтать.

Иногда наниматель желает приобрести идеального кандидата, не гарантируя при этом стабильность работы и перспективу роста. Такой работодатель представляет себе кадровое агентство как своеобразное «бюро волшебных услуг», которое «по щучьему велению...» найдёт для него непритязательных, трудолюбивых, высококвалифицированных специалистов, готовых работать за мизерную оплату. Верить в детские сказки – наивно. Хороший специалист дорого стоит, осознаёт свою ценность, имеет амбиции и на невыгодные для него условия не согласится.

Для того чтобы не возникало противоречий между желанием заказчика и его предложением, до подписания договора на оказание кадровым агентством рекрутинговых услуг необходимо детально обсудить все требования и условия предполагаемой работы.

Консультант совместно с заказчиком разбирает вопросы, касающиеся должности, содержания рабочего места, данных потенциального кандидата, оплаты его труда, перспектив профессионального роста, должностного продвижения и

пр.

Все эти сведения заносятся в форму бланка заказа (*Приложение № 6*) и служат основой для оформления приложения к договору «Описание вакантной позиции».

Такая подробная информация необходима для более точного поиска и подбора кандидатов и является важным мотивирующим инструментом при проведении собеседований с кандидатами.

Чем больше сведений о вакансии получит кандидат, тем выше будет его заинтересованность в получении работы и тем легче вести с ним переговоры.

Подробное описание заказа служит нескольким целям:

1) **получить** наиболее полную информацию об условиях и перспективах работы в данной должности, оплате труда, требованиях к опыту, образованию, профессиональным и личностным качествам необходимого специалиста, других особенностях;

2) **оперировать** полученной информацией о вакансии в процессе отборочных мероприятий;

3) **использовать** сведения как основу для проведения собеседований с кандидатами;

4) **определить** степень срочности подбора и график работы по выполнению заказа;

5) **заинтересовать** клиента в дальнейшем сотрудничестве за счёт качественного выполнения заказа;

6) **увеличить** стоимость заказа, давая клиенту возмож-

ность почувствовать серьезность и основательность проводимых мероприятий.

Все данные, изложенные в заказе, должны соответствовать действительности. Если работодатель указывает заведомо ложные сведения об условиях работы и оплаты на заявленной вакантной позиции, рассчитывать на привлечение достойных специалистов не стоит, так как в процессе собеседований с работодателем и ознакомления с рабочим местом кандидат определит истинное положение дел, как бы привлекательно не выглядели перспективы.

По каналу обратной связи эта информация от кандидата поступит в кадровое агентство, что, в свою очередь, может осложнить дальнейшее взаимодействие между заказчиком и агентством.

Трудоустройство – это всегда переговорный процесс между нанимателем и работником, во время которого оговариваются требования обеих сторон, регулируются отношения, определяются взаимовыгодные условия, и результаты переговоров закрепляются документально.

При соблюдении нанимателем интересов работника, сотрудник будет работать с большей отдачей, а работодатель – иметь основания строже спросить.

Условия договора

Составив подробное изложение всех особенностей прини-

маемого заказа, консультант переходит к заполнению приложения договора «Описание вакантной позиции» (*Приложение № 7*).

Описание вакансии (должности), один из важнейших документов в работе кадрового агентства, является официальным документом, обязательным к исполнению. В форму приложения заносятся обоснованные требования к кандидатам и условия предоставляемой работы, а также особенности взаимодействия заказчика и агентства.

Требования к кандидатам должны касаться профессиональных качеств и навыков кандидатов, носить объективный характер, не затрагивать особенности их личной жизни (семейное положение, наличие и возраст детей) и индивидуальную принадлежность (мировоззренческие и политические предпочтения, национальное происхождение, религиозные взгляды).

Основные требования к кандидатам на вакантную должность являются предпочтительными и носят рекомендательный характер. Исключением служат образование и опыт работы, если такие требования предусмотрены должностной инструкцией организации заказчика, а также необходимые для указанной должности умения, навыки и психофизиологические качества, если они описаны в профессиограмме.

Половозрастные характеристики являются субъективными и не должны быть жестко регламентированы, иначе возникает дискриминация личности.

Говоря о субъективности некоторых требований нанимателей к кандидатам, вспоминается случай, когда работодатель не принял на работу грамотного, активного, перспективного специалиста только потому, что у соискателя отсутствовали борода и усы, мотивируя тем, что тот выглядит недостаточно презентабельно и авторитетно. Возможно, истинная причина отказа была в чём-то другом. Такие случаи описаны в параграфе 4 главы 3 «Мошенничество на рынке труда».

Часто заказчик-работодатель желает получить готового, опытного специалиста, такого, который «всё умеет и знает». На практике такой подход неэффективен, потому что трудовая мотивация работника поддерживается преимущественно за счёт научения. Пока у работника присутствует интерес к освоению предмета труда, необходимость развития навыков, обретения профессионализма, он будет работать с высокой самоотдачей. Для специалиста, освоившего новое место работы, отсутствие профессионального развития и роста ведёт к резкому снижению трудовой мотивации и в результате приводит к небрежному выполнению работы, ошибкам и низкому качеству.

«Описание вакантной позиции» – это документ, на основании которого осуществляется приём на работу. Поэтому предлагаемые условия труда и оплаты, характер работы, а также другие важные сведения о работе в компании заказчика должны быть правдиво указаны и при трудоустройстве

работника соблюдены.

Уточнив все требования и условия вакантной позиции, консультант составляет план взаимодействия с работодателем по выполнению принятого заказа. Чем подробнее будет составлен план, тем точнее окажется результат и прозрачнее процесс поиска и отбора. Такой план нужен для координации действий и определения необходимых рекрутинговых мероприятий.

Особенно важно уточнить количество внутрифирменных собеседований с кандидатами и временные рамки их проведения: от протяжённости отборочных процедур зависит уровень трудовой мотивации кандидатов. Если заказчик откладывает проведение собеседований и принятие решения, это, с одной стороны, показывает его недостаточную заинтересованность в заявленном специалисте, с другой стороны, такое отношение приводит к снижению мотивации кандидатов и потере их интереса к данной организации.

Чем меньше времени проходит с момента объявления вакантной позиции до принятия работодателем окончательного решения о приёме работника в организацию, тем с большей самоотдачей будет работать сотрудник. И, соответственно, наоборот.

От заинтересованности, уверенности в себе и решительности работодателя зависит успешность заполнения вакантной позиции, уровень необходимого специалиста и стабильность работы организации.

Далее следует заключение договора на оказание рекрутинговых услуг между заказчиком – организацией или физическим лицом и исполнителем – кадровым агентством (*Приложение № 7*).

В тексте договора необходимо предусмотреть условия выполнения заказа, права, обязанности и ответственность сторон, стоимость работ и порядок расчётов.

Часто работодатель желает получить абсолютные гарантии на кандидатов, а оплачивает предлагает по истечении испытательного срока принятого работника. Это недопустимо по трём причинам.

Во-первых, рекрутинговые услуги – это комплекс мероприятий по поиску, подбору, отбору и представлению заказчику кандидатов, то есть все необходимые процедуры, проводимые до момента трудоустройства работника. Поэтому *рекрутинговые услуги не могут включать в себя испытательный срок.*

Во-вторых, абсолютных гарантий не может дать даже господь Бог, «ибо никто не ведает, что будет завтра».

В моей практике был случай, когда организация трудоустроила подобранного нами грамотного руководителя, а спустя два месяца он скончался от сердечного приступа, хотя был достаточно молод и полон сил.

В-третьих, ориентация заказчика на испытательный срок открывает возможность злоупотреблять ситуацией: использовать специалиста в своих интересах за минимальную опла-

ту труда, а потом сообщить, что он компании не подошёл. Таким образом работодатель пытается сэкономить на работнике и не заплатить агентству за проделанную работу. Случаи такие нередки.

Чтобы уменьшить возможные риски и дисциплинировать заказчика, кадровому агентству нужно предусмотреть предоплату за оказываемые услуги. К тому же, такой подход стимулирует бережное отношение работодателя к приобретённому специалисту: человек так устроен, что ценит лишь то, что сделал своими руками, или за что заплатил свои кровно заработанные деньги. То, что легко достаётся, как правило, не ценится.

Объективные гарантии на представленных кандидатах обусловлены квалифицированным отбором и доброжелательным отношением к ним в организации, а форс-мажорные ситуации предусмотрены договором.

В отличие от заказа, который может быть завизирован представителем организации заказчика, ответственным за подбор персонала, на договоре ставится подпись руководителя компании и круглая гербовая печать организации.

Для постоянных заказчиков может быть предусмотрена система скидок на оплату услуг кадрового агентства (*Приложение № 8*), а также для упрощения бюрократических процедур возможно заключение долгосрочного договора на комплексное оказание услуг (*Приложение № 9*).

§ 2. Работа по выполнению заказа

Время выполнения кадровым агентством принятого заказа может зависеть от нескольких факторов:

- квалификации необходимого специалиста;
- предложения данной профессии на рынке труда;
- уровня организации заказчика;
- отрасли или направления деятельности;
- метода подбора кандидатов;
- срочности выполнения заказа.

Подбор и отбор необходимого количества кандидатов занимает от двух до четырёх недель. Исключение может составлять подбор эксклюзивных специалистов и высшего управленческого персонала.

Прежде чем перейти к описанию отборочных и оценочных процедур, необходимо определить разницу между этими понятиями.

Подбор персонала – это процесс создания базы данных на работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале.

Отбор персонала – процесс выбора кандидатов с необходимыми квалификациями для заполнения конкретных должностей в организации.

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации целей организа-

ции для последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений [31].

Идеальным кандидатом на должность считается тот, кто наиболее полно соответствует всем выдвинутым работодателем требованиям к профессиональной подготовке, опыту работы и личным качествам.

Поиск и привлечение кандидатов

В зависимости от определённого и указанного в заказе метода отбора кандидатов, необходимо выбрать источники поиска и привлечения рабочей силы.

I. Первым и основным источником поиска для кадрового агентства является собственный банк данных соискателей, который должен регулярно корректироваться и пополняться. Формировать банк данных можно по двум направлениям: база присланных кандидатами резюме и база персональных анкетных данных соискателей, лично обратившихся в агентство.

II. Можно использовать информацию и мини-резюме соискателей, помещённые в специализированных СМИ: газетах, журналах, телегазетах.

III. При наличии доступа к электронным средствам массовых коммуникаций, следует просмотреть компьютерные сайты, посвящённые поиску работы.

IV. В случае если кадровое агентство сотрудничает с региональной государственной службой занятости, можно использовать для поиска проводимые ярмарки вакансий, профессиональные конкурсы и ярмарки выпускников учебных заведений.

V. Одним из источников поиска являются личные контакты сотрудников агентства.

VI. В некоторых случаях целесообразно прямое обращение консультантов кадрового агентства в учебные заведения среднего и высшего специального образования.

Если для выполнения заказа необходимо дополнительное привлечение кандидатов, то можно использовать следующие методы:

- поместить объявление об имеющейся вакансии в печатные и электронные СМИ (специализированные газеты и журналы, интернет);
- разместить информацию на досках объявлений и в транспорте;
- дать сведения о вакансии на телевидение, радио и, при возможности, в государственную службу занятости.

Чем больше каналов поиска задействовано, тем шире будет спектр поиска и точнее подбор. Использование максимального количества источников поиска рабочей силы даёт возможность привлечь большое число заинтересованных кандидатов и выбрать из них наиболее соответствующих и достойных.

Однако выбор количества источников и методов поиска зависит от желания заказчика, степени его заинтересованности в результате подбора и платежеспособности.

Отборочные процедуры

Поступающие от кандидатов сведения проходят первичную проверку на соответствие данных основным формальным требованиям вакантной позиции.

Часто первое знакомство с кандидатом начинается с изучения поступившего от него резюме. Многие знают, что этот документ является своеобразной рекламой, служит для привлечения внимания работодателя и приглашения на собеседование. Но предварительно высланное резюме может и навредить кандидату, если оно составлено недостаточно грамотно или содержит необъективную информацию.

При разумном подходе к составлению резюме кандидат может ненавязчиво подчеркнуть свои преимущества, а невыгодную для него информацию не указывать. В резюме всегда важен баланс между требованиями к вакансии и возможностями соискателя [29].

При отборе по резюме *учитываются* следующие моменты:

- 1) способ поступления резюме (по факсу, электронной почте, интернету либо личная доставка в агентство);
- 2) качество бумаги и разборчивость текста (оригинал, ко-

пия, факсимильное послание);

3) стиль оформления (стандартный, современный, изысканный, индивидуальный);

4) количество страниц резюме;

5) полнота сообщаемых сведений;

6) объективность указанной информации;

7) лингвистическое построение текста;

8) индивидуальность стиля написания резюме.

Преимущество при отборе имеют те резюме, которые:

– начинаются с обращения к заинтересованному лицу;

– имеют чёткое построение текста и разборчивый шрифт;

– содержат лишь информацию, относящуюся к цели резюме;

– включают активные глаголы и точные формулировки;

– подчёркивают прошлые достижения и успехи, имеющие отношение к предполагаемой должности;

– написаны без ошибок и опечаток, лаконично и сжато;

– содержат профессиональную терминологию;

– подчёркивают индивидуальность писавшего.

Хорошее резюме непременно должно быть «свежим», то есть содержать сведения, соответствующие текущему моменту времени. Устаревшее резюме не может быть передано работодателю. Если кандидат не имеет возможности самостоятельно обновить резюме, то консультанты кадрового агентства помогут ему составить новый вариант резюме (*Приложение № 10*).

После определения участников конкурсного отбора составляется график первичного собеседования с кандидатами: уточняется время проведения, последовательность кандидатов, продолжительность каждого интервью. После этого консультант составляет формализованный опросник, разрабатывает ключ для интерпретации ответов и подготавливает бланки для протокола.

Цель первичного собеседования – знакомство с отобранными кандидатами, составление о них общего представления, отсеив несоответствующих требованиям вакансии и заполнение оценочной формы «Рейтинговый перечень» на каждого кандидата.

При первичном собеседовании *оцениваются следующие характеристики* кандидатов:

- 1) внешний облик, опрятность, стиль одежды;
- 2) манера поведения, отношение к собеседнику, жестикуляция;
- 3) способность ясно выражать свои мысли и грамотно формулировать ответы;
- 4) понимание характера предлагаемой работы;
- 5) уверенность в себе и социальная зрелость;
- 6) мотивация к труду и готовность к высокой самоотдаче;
- 7) уровень интеллектуального развития, обучаемость;
- 8) готовность брать на себя ответственность;
- 9) способность адаптироваться к новым условиям;
- 10) инициативность и наличие лидерского потенциала;

- 11) способы взаимодействия с людьми;
- 12) поведение в конфликтной ситуации и стрессоустойчивость;
- 13) управленческий опыт;
- 14) желание соревноваться с другими, конкурентоспособность;
- 15) восприимчивость к новым идеям;
- 16) наличие креативности и развитого воображения;
- 17) адекватность самооценки;
- 18) речевые и голосовые характеристики;
- 19) умение контролировать себя, выдержка и самообладание;
- 20) наличие высоких жизненных целей и стремление к их достижению;
- 21) уровень профессионализма и опыт работы;
- 22) коммуникативные способности;
- 23) приобретение специальных навыков и умений, необходимых для выполнения служебных обязанностей;
- 24) энергичность и способность работать в напряжённом режиме;
- 25) состояние здоровья и забота о нём;
- 26) культурный уровень и кругозор;
- 27) карьерные ориентации;
- 28) заинтересованность в получении данной работы.

По результатам первичного собеседования консультант составляет заключение о степени соответствия кандидата

требованиям вакантной позиции. Далее с кандидатами, прошедшими первичный отбор, проводится анкетирование – заполнение формы «Персональная анкета соискателя» (*Приложение № 11*).

Анкета – это специальный бланк, в который заносятся сведения о кандидате, его знаниях, умениях и навыках в соответствии с его субъективной оценкой.

Анкетную форму кандидат может заполнить и самостоятельно (пассивное анкетирование). Однако участие консультанта в этом процессе (активное анкетирование), собственноручное заполнение им анкеты со слов кандидата даёт дополнительную информацию о личности кандидата.

В результате такого подхода кандидат имеет возможность:

- сконцентрироваться на ответах, не отвлекаясь на их написание;

- уточнить смысл вопроса, если он недостаточно ясен;
- сформулировать ответ более точно, конкретизировать.

Консультанту такой подход позволяет:

- ограничить временные рамки процесса;
- контролировать время обдумывания кандидатом ответов;
- исключить угадывание вариантов ответа и выбор наиболее выгодного для кандидата за счёт поддержания постоянного темпа проведения процедуры;
- более глубоко раскрыть личность кандидата;
- выявить негативные особенности и качества кандидата,

которые он хотел бы скрыть.

«Персональная анкета соискателя», помещённая в разделе «Приложения», является психологическим инструментом и разработана с целью выявления истинных качеств личности кандидата, мотивов его поведения, навыков и умений, определения сбалансированности уровня притязаний и его реальных возможностей.

По мере проведения активного анкетирования, разбирая раздел за разделом, происходит поэтапное отключение психологических защитных механизмов, то есть своеобразное «сбрасывание масок», и к моменту самоидентификации личности кандидат оказывается самым собой.

Многие соискатели по окончании активного анкетирования честно признавались, что «ощущали, как их раздевают».

Использование такого психологического метода при проведении анкетирования ведёт к раскрытию сакральных, интимных уголков личности человека, поэтому данная процедура должна проводиться индивидуально. Во время анкетирования по данной форме консультанту следует соблюдать профессионально-этические принципы работы, помнить о конфиденциальности личной информации граждан и личной ответственности за их разглашение.

Оценочные мероприятия

По окончании сбора основных сведений о кандидатах

проводится предварительный отбор. Полученные данные анализируются, сопоставляются с требованиями. По каждому кандидату отдельно сравниваются ответы на дублирующие закрытые и открытые вопросы, а также сверяется информация по конкретным характеристикам, указанная в различных источниках. Если в собранных документах встречаются противоречия, то это сигнализирует о том, что человек, либо сообщил недостаточно правдивые сведения, либо он неуверен в себе, сомневается, путается. В любом случае такой кандидат ненадёжен, и проводить с ним дальнейшие процедуры нецелесообразно.

Процесс проведения всего комплекса отборочных и оценочных мероприятий – занятие трудоёмкое, требующее от консультанта больших разноплановых затрат: временных, организационных, умственных и энергетических (психофизиологических ресурсов). Поэтому на этапе проведения психологических проверок должно остаться минимальное количество претендентов.

Основная цель проведения профессионального отбора заключается в том, чтобы представить заказчику не более 2–3 равноценных специалистов. В идеале должен остаться один претендент на одну вакантную должность. Квалифицированный консультант будет знать, кто из представленных работодателю кандидатов предпочтительнее и почему.

Закрепление подобранных специалистов в нашей практике было наиболее результативным в тех случаях, когда ра-

ботодатель, прислушиваясь к профессиональному мнению, не занимался самостоятельным отбором, теряя драгоценное время, а принимал на работу того кандидата, которого рекомендовали мы.

Даже в случае, если заказчик основным критерием отбора ставит опыт соответствующей работы или профессиональную компетентность сотрудника, консультант должен основательно изучить личность кандидата. *Известная поговорка о «паршивой овце» не сообщает о профессиональных особенностях человека, зато очень точно характеризует сферу личности.*

Любая деятельность в той или иной мере предполагает межличностные взаимодействия. Поэтому, проводя отбор, очень важно выявить психологические характеристики каждого из кандидатов, чтобы определить, сможет ли человек быстро адаптироваться в новой среде, освоить необходимые рабочие операции, наладить взаимоотношения с коллегами по работе или партнёрами, как он будет реагировать в различных ситуациях, относиться к выполнению своих служебных обязанностей и т. д.

Сферу личности исследуют с помощью психологических методик и тестов. Для получения объективной информации по результатам психологической диагностики, использовать следует только надёжные, валидные, апробированные методики, адаптированные к российским особенностям. Соответствующий психологический инструментарий выбирается

в зависимости от того, какие способности и личностные качества необходимы специалисту для выполнения указанной работы.

Чтобы убедиться в наличии или отсутствии у кандидата требуемых способностей или качеств, используется батарея из нескольких разнообразных психологических инструментов (проективные методики, личностные опросники, тесты и пр.). Выявление признаков одного и того же качества по разным психологическим методикам даёт основание предполагать, что полученные данные являются объективными.

После обработки и интерпретации результатов диагностики, составляется психограмма личности кандидата (индивидуальная психологическая характеристика).

Возвращаясь к форме «Персональная анкета соискателя», хочу добавить, что в ней уже заложены психологические механизмы тестирования и авторская психодиагностическая методика.

Если после проведения всех запланированных мероприятий у консультанта остались вопросы к кому-то из кандидатов, он может дополнительно провести углублённое интервью, в ходе которого выяснит непонятные и проблемные моменты.

Представление кандидатов

Схема взаимодействия консультанта с заказчиком огова-

ривается при составлении заказа. Также в заказе указывается, какие документы на кандидатов необходимо предоставить заказчику.

Когда подобрано необходимое количество кандидатов, наиболее соответствующих требованиям работодателя, и подготовлен пакет документов на них, эти материалы передаются заказчику для подробного изучения.

После ознакомления с содержанием полученных документов, заказчик должен назначить время проведения собеседования с кандидатами и сообщить об этом консультанту. В свою очередь, консультант сообщает кандидатам дату, время и место проведения собеседования с работодателем, а также должен сказать о том, кто будет его проводить: высший или непосредственный руководитель, менеджер по персоналу или квалификационная комиссия.

При необходимости могут быть проведены консультации для кандидатов о правилах подготовки к отборочным процедурам и поведении при собеседовании, возможных вопросах работодателя и предпочтительных ответах на них.

В зависимости от намерений организации, статуса вакантной должности и уровня необходимой квалификации, работодатель может запланировать проведение специалистами и руководителями разного уровня серии интервью с кандидатами.

Количество необходимых собеседований в организации клиента также указывается в заказе и влияет на продолжи-

тельность работы по заполнению вакантной позиции.

Для поддержания трудовой мотивации кандидатов и сохранения их интереса к организации заказчика, работодателю следует:

- не растягивать процесс проведения собеседований на длительное время;
- не предъявлять необоснованных требований к кандидатам;
- помнить, что трудовой договор между нанимателем и работником основан на обоюдном согласии;
- своевременно делать выбор и принимать окончательное решение о трудоустройстве.

Чем дольше длится процесс отбора и чем с большим количеством претендентов желает познакомиться работодатель, тем больше вероятность того, что примут на работу не самого лучшего кандидата.

Процесс взаимодействия заказчика и кадрового агентства в идеале должен сводиться к двум процедурам: подаче заказа на заполнение вакантной позиции и приёму в организацию выбранного агентством специалиста.

Именно к такому варианту взаимодействия нужно стремиться заказчику-работодателю, чтобы подбор сотрудников через кадровое агентство был удобным для него, экономически выгодным и эффективным.

Окончание работы над заказом

Проведя все необходимые собеседования, сделав выбор и приняв окончательное решение, заказчик-работодатель оговаривает с кандидатом вопросы трудоустройства: когда работник сможет приступить к выполнению обязанностей, сколько ему потребуется времени на необходимые процедуры (прохождение медицинских осмотров, инструктажей; увольнение с предыдущего места работы, если на момент конкурсного отбора он был трудоустроен и т. д.).

Окончанием работы по выполнению заказа считается день выхода работника в организацию клиента. Гарантийные обязательства кадрового агентства перед заказчиком должны быть прописаны в тексте рекрутингового договора и, при наступлении форс-мажорных обстоятельств, выполняться. Основные обязательства заказчика состоят в своевременной и полной оплате за оказанные услуги.

В том случае, если представленный кадровым агентством работник увольняется из организации заказчика по причине невыполнения работодателем указанных в заказе условий труда и оплаты, кадровое агентство не несёт гарантийных обязательств перед заказчиком. Да и последующее взаимодействие с таким работодателем осложняется.

Официальным документом, подтверждающим закрытие заказа, является акт приёма-сдачи выполненных работ, кото-

рый подписывается руководителями обеих сторон и скрепляется круглыми гербовыми печатями.

Но работа кадрового агентства на этом не завершается. Прежде чем приступить к выполнению следующего заказа, консультанту необходимо созвониться с не прошедшими кандидатами, информировать их о результатах отбора, тактично объяснить причины их несоответствия требованиям данного заказчика и выразить уверенность в их успешности в следующий раз.

Кроме этого, в последующие 1–2 месяца консультанту желательно поддерживать отношения, как с заказчиком, так и с трудоустроенным кандидатом, чтобы иметь информацию об адаптации нового работника в организации, его успехах и достижениях, а также узнать, насколько заказчик доволен полученным специалистом и работой сотрудников кадрового агентства.

§ 3. Вербовка студентов и выпускников вузов

Одним из перспективных направлений кадрового бизнеса могут стать услуги по подбору и вербовке молодых специалистов, оканчивающих высшие учебные заведения. Несмотря на общее снижение качества образования, в том числе и высшей школы, среди современных студентов встречаются талантливые, активные и перспективные молодые люди.

Если развивающаяся фирма желает стать конкурентоспособной на рынке, то её политика непременно должна предусматривать «вливание свежей крови». В том случае, когда опыт привлечения молодых специалистов у сотрудников такой компании отсутствует, можно обратиться за квалифицированной помощью в кадровое агентство.

Хотя этот вид услуг до сих пор не востребован и слабо развит, а также в нём отсутствуют отработанные технологии вербовки, надеюсь, что передовые сотрудники кадровых агентств возьмут эту информацию на заметку. Для примера приведу разработанную мной технологию вербовки выпускников вузов.

Технология привлечения и отбора молодых специалистов.

Этап I. Работа с представителем Заказчика.

1. Определение наименования должности, на которую необходимо привлечь специалиста из учебного заведения.
2. Ознакомление заказчика-работодателя с условиями договора между работодателем (*Заказчиком*) и кадровым агентством (*Исполнителем*), другими документами и приложениями к договору.
3. Заключение договора на оказание возмездных рекрутинговых услуг и указание представителя заказчика, ответственного за привлечение специалиста в организацию.
4. Предоплата Заказчиком рекрутинговых услуг в размере 50 % от общей суммы договора.

Этап II. Выявление и формулирование условий работы специалиста в организации заказчика.

1. Составление перечня материальных, социальных и психологических стимулов, способствующих привлечению специалистов на работу в организацию (*Исполнитель*).

Материальные и моральные стимулы для сотрудников.

А) Законодательные материальные стимулы.

1) *Заработная плата:*

а) форма оплаты труда (повременно-гарантированная, повременно-премиальная, сдельная, сдельно-премиальная);

б) формирование фонда оплаты труда (постоянная ставка + переменная часть; постоянная ставка + % от выработки, выручки, отработанных часов, результатов труда; процент с прибыли + премия, др.);

в) вилка оклада или суммарный ежемесячный доход (в рублях).

2) *Система премирования работника:*

а) по результатам общей работы организации, подразделения;

б) квартальное премирование;

в) % от прибыли организации;

г) выслуга за работу.

3) *Наличие отчислений по единому социальному налогу из реальных доходов работника.*

4) *Наличие отчислений по пенсионному страхованию из реальных доходов работника.*

5) *Обязательное медицинское страхование, в том числе, оплата листков временной нетрудоспособности, инвалид-*

ности, исходя из реальных доходов работника.

б) Оплата ежегодного отпуска:

а) количество оплачиваемых календарных дней;

б) начисление отпускных выплат из расчёта реальных доходов работника.

7) Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска:

а) количество оплачиваемых календарных дней;

б) начисление отпускных выплат из расчёта реальных доходов работника.

8) Предоставление дополнительного неоплачиваемого отпуска (количество календарных дней).

9) Оплата учебного отпуска (в соответствии с ТК РФ).

10) Оплата проезда к месту учебы (в соответствии с ТК РФ).

11) Оплата обучения, повышения квалификации, переподготовки работника за счёт организации.

12) Страхование жизни работника за счёт организации (при опасных или вредных условиях труда).

Б) Социальные стимулы.

1) Оплата транспортных расходов трудоустроенных работников:

а) оплата или компенсация проездных документов;

б) транспортировка работников к месту работы и обратно;

в) компенсация использования личного транспорта в производственных целях;

г) оплата командировочных транспортных расходов.

2) *Оплата жилищно-коммунальных услуг (полностью или частично).*

3) *Оплата домашнего или сотового телефона (полностью или частично).*

4) *Выдача спецодежды или компенсация за её приобретение.*

5) *Доставка оплаченных обедов, выдача талонов на питание либо оплата за питание (при пользовании учреждениями общепита).*

б) *Оплата медико-оздоровительных услуг для сотрудников организации и членов их семей:*

а) санаторно-курортное лечение;

б) оплата жизненно важных операций;

в) посещение спортивно-оздоровительных учреждений.

7) *Материальное и моральное поощрение сотрудников в связи с юбилейными датами (премии, ценные подарки, грамоты, благодарности).*

8) *Материальное и моральное поощрение сотрудников в связи с профессиональными и общегосударственными праздниками (Новый год, Женский день, День российской армии).*

9) *Социальные выплаты сотрудникам в связи с трагическими событиями.*

10) *Скидки на приобретение товаров и услуг организации, предоставление возможности покупки товаров с отсрочкой*

оплаты.

В) Дополнительные перспективные стимулы.

1) Компенсация транспортных расходов за переезд молодого специалиста к месту работы.

2) Предоставление временного жилья при трудоустройстве по окончании обучения.

3) Выдача денежной ссуды на приобретение жилья.

4) Оплата выполненного студентом дипломного проекта по заданию организации, с которой заключён договор.

Г) Социально-психологические стимулы.

1) Дружеская атмосфера в коллективе, доброжелательное отношение руководства к сотрудникам организации.

2) Наставничество и помощь при вхождении в профессию.

3) Комфортные условия труда (помещение, оснащение рабочего места, оборудование, оргтехника, средства связи; санитарно-гигиенические условия труда и отдыха).

4) Лояльность руководства организации к сотрудникам (при возникновении личных и семейных проблем), понимание и помощь для выхода сотрудника из стрессовой ситуации.

2. Определение должностных обязанностей сотрудника на указанной должности, наличие должностной инструкции (Заказчик).

3. Определение требований к кандидату на указанную должность (Заказчик).

4. Определение работодателем стимулов, предоставляе-

мых специалисту при работе в организации (*Заказчик*).

Этап III. Разработка договора между организацией и привлекаемым специалистом.

1. Указание функциональных обязанностей, условий работы, системы оплаты труда, стимулов труда.
2. Срок трудоустройства в организацию и условия обязательной отработки (*например, 1 год*).
3. Дополнительные компенсационные стимулы: оплата транспортных расходов на переезд к месту работы, предоставление или оплата жилья.
4. Выполнение дипломной работы по заданию работодателя, условия оплаты за выполнение заказа.

Этап IV. Предварительные переговоры с руководителем учебного заведения.

1. Проведение телефонных переговоров с руководителем учебного заведения, выяснение формы договора о сотрудничестве (*разовом или регулярном*) между учебным заведением и организацией (*в устной форме, письменный договор о сотрудничестве*) (*Исполнитель*).
2. Разработка договора о сотрудничестве (*Исполнитель*).
3. Заключение договора о сотрудничестве между руководителем учебного заведения и руководителем организации (*при необходимости заключения письменного договора*).
4. Определение условий информирования студентов об имеющейся вакансии:
 - а) объявление о вакансии и условиях работы на стенде УЗ

и составление списка претендующих на вакансию (*Исполнитель*);

б) встреча работодателя со студентами, информирование об организации, условиях и оплате труда (*Работодатель*).

5. Составление списка студентов, претендующих на вакансию (*Секретарь УЗ*).

6. Выявление успешно обучающихся студентов (*по мнению преподавателей УЗ*).

Этап V. Процедура отбора кандидатов.

1. Собеседование с кандидатами (*Исполнитель*).

2. Проведение анкетирования кандидатов (*Исполнитель*).

3. Анализ документов: зачётной книжки, рекомендаций, аттестата, документов о предыдущем образовании (*Исполнитель*).

4. Проведение психологической диагностики личности кандидатов (*Исполнитель*).

5. Проверка медицинских показателей здоровья: медицинской справки, данных периодических медицинских осмотров, противопоказания, наличие хронических заболеваний, увечий, инвалидности (*Исполнитель*).

6. Информация об исполнении воинской обязанности (*для кандидатов мужского пола*): прошёл службу в РА, не проходил службу в РА, освобождён от исполнения воинской обязанности (*с указанием причины освобождения*) (*Исполнитель*).

Этап VI. Испытательный тренинг.

1. Разработка условий и содержания задания или тренинга (*Заказчик*).

2. Выполнение задания кандидатами или участие в тренинге (*Исполнитель*).

3. Принятие решения по результатам испытательного тренинга (*Заказчик*).

Этап VII. Подведение итогов отбора кандидатов (*совместно Заказчик и Исполнитель*).

Этап VIII. Заключение договора (контракта) между студентом и работодателем (*Приложение № 12*).

Этап IX. Разработка программы адаптации молодого специалиста в организации заказчика (*Исполнитель*).

1. Знакомство с организацией, коллективом, традициями, условиями труда и отдыха в организации, общение с сотрудниками (*Исполнитель*).

2. Составление программы адаптации с учётом особенностей организации (*Исполнитель*).

3. Предоставление программы адаптации молодого специалиста Заказчику.

Этап X. Подведение итогов выполнения Исполнителем договора по привлечению и отбору молодого специалиста.

1. Подписание акта приёма-сдачи выполненных работ.

2. Окончательный расчёт за оказанные услуги (*Заказчик*).

Этап XI. Применение программы адаптации молодого специалиста в организации (*Заказчик*).

Данную технологию вербовки также можно использовать для привлечения студентов и выпускников учебных заведений среднего профессионального уровня, предусмотрев в ней прохождение производственной практики во время теоретического обучения, выполнение квалификационной работы на предприятии заказчика или другие специфические условия.

§ 4. Другие услуги кадрового агентства

Сотрудники кадрового агентства в своей работе должны стремиться к комплексному обслуживанию клиентов. Выигрывают от этого обе стороны:

- агентство лучше узнаёт специфику компании заказчика, требования к работникам в организации, особенности корпоративной культуры и взаимоотношений в коллективе;
- работодатель получает возможность проводить необходимые кадровые мероприятия в сжатые сроки, по выгодным для него расценкам, с привлечением для этого квалифицированных специалистов.

Работодателям необходимо научиться планировать и учитывать расходы на персонал и, наконец, понять, что **НЕРАЗУМНАЯ ЭКОНОМИЯ НА ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ РЕСУРСЕ – ВЕРХ РАСТОЧИТЕЛЬНОСТИ**. Это равносильно тому, что воду набирать решетом.

С точки зрения комплексного обслуживания, для заказчика-работодателя наиболее привлекательными могут быть услуги по кадровому аудиту, проведению обучающих семинаров и тренингов, а также консультированию по кадровым вопросам и трудовому законодательству.

Из услуг по кадровому аудиту работодатель в первую очередь может выбрать услуги по проведению анализа лично-

сти работников в системе организации и проверки эффективности работы сотрудников (*Приложение № 13*). Для более точного определения должностных обязанностей работников организации, условий труда и требований к профессиям, специалисты кадрового агентства могут разработать профессиограммы (*Приложение № 14*), систему стимулирования сотрудников (*Приложение № 15*), а также сформулировать деловое кредо, нормы, традиции коллектива, создать главный регулирующий отношения в компании закон – Корпоративный кодекс (*Приложение № 16*).

Глава 5. Анализ регионального рынка труда

*«Какие труды, такие и плоды»
Русская народная пословица*

Работая на рынке труда, необходимо хорошо знать не только сегменты рынка, но и его количественные и качественные характеристики.

Региональный рынок труда значительно отличается от рынка труда мегаполисов по многим факторам, особенно таким, как:

- количество рабочих мест;
- объём денежной массы;
- профессиональный уровень рабочей силы;
- социально-экономическое обеспечение;
- количество представленных на рынке секторов экономики и т. д.

Покупатели и продавцы на рынке труда (работодатели и соискатели) – это, в первую очередь, живые люди со своими индивидуальными особенностями. Чтобы более точно разобраться в причинах проблем, возникающих на рынке труда, необходимо определить не только количественные (статистические), но и качественные (социально-психологические) составляющие.

Человеческий ресурс, который является товаром на рынке труда, включает в себя различные характеристики. Поэтому, имея доступ к региональному рынку рабочей силы, было проведено социально-психологическое исследование человеческого ресурса.

Данное исследование проводилось на целевой аудитории, т. е. подробному психологическому изучению подвергалось население трудоспособного возраста из числа обратившихся в кадровое агентство в поисках подходящей работы.

Справедливости ради, следует заметить, что выборка не состояла лишь из высококвалифицированных специалистов. В отличие от крупных городов, в регионах слабо представляют разницу между кадровым агентством и агентством по трудоустройству, поэтому за помощью в кадровое агентство обращались люди различных категорий профессий и социальных групп – от пенсионеров на должности сторожей до руководителей с опытом работы.

В процессе проводимого исследования было изучено 620 человек, обратившихся в поисках работы, в возрасте от 17 до 65 лет.

Данное исследование проводилось на территории Рыбинского муниципального округа Ярославской области, входящей в состав Центрального федерального округа Российской Федерации.

Основные статистические показатели социально-экономического состояния Ярославской области соответствуют

общероссийским показателям, поэтому полученные результаты, характеризующие качественные составляющие регионального рынка рабочей силы, могут соответствовать фактическим данным различных регионов России и указывать основные тенденции состояния и развития рынка труда.

Сравнение статистических показателей проводилось по основным показателям социально-экономического положения регионов РФ в первом полугодии 2004 г., опубликованным в «Российской газете» № 194 от 7 сентября 2004 года.

Проведение данного исследования заняло полтора года – с января 2004 г. по июнь 2005 г., однако временная протяжённость исследования не отразилась на качественных характеристиках рабочей силы.

Кроме этого хочу отметить, что внешние и внутренние характеристики нашего населения мало чем изменились за прошедшие годы, а потребительское отношение людей и снижение образованности молодого поколения только усугубили ситуацию на рынке труда. Так что, результаты проведённого исследования по-прежнему остаются актуальными.

Прочтите книгу до конца, и вы убедитесь в этом сами.

§ 1. Историко-географическая характеристика региона

Для того чтобы сопоставить полученные в результате социально-психологического исследования качественные характеристики населения данного региона, необходимо углубиться в историю возникновения и развития этого населённого пункта.

Рыбинск находится на очень древней земле. Впервые здешние места упоминаются в летописи ещё в XI веке как поселение в устье реки Шексны, которое развивалось как административный и торговый центр. В XIII веке площадь поселения была сравнима с домонгольской Москвой, но вскоре, в результате природных катаклизмов и татаро-монгольского нашествия, поселение Усть-Шексна исчезает с карты.

В начале XII века неподалеку от Шекснинского поселения, на правом берегу реки Волга появляется маленькое рыбацкое поселение Рыбаньск, ставшее впоследствии знаменитой Рыбной слободой, из которой столетиями поставляли «живое серебро» к княжескому, а потом и царскому столу.

В 1777 году указом императрицы Екатерины II Рыбинску был присвоен статус города уездного значения.

Годом позже был утверждён герб города, в верхней части которого изображён медведь с секирой – непременная часть гербов городов Ярославской области, в нижней части – при-

стань с двумя лестницами. На гербе также изображены две стерляди – символ волжского города, богатого рыбой.

Среди архитекторов, значительно повлиявших на формирование облика города, были и те, кто строил Санкт-Петербург, в частности К.И. Росси.

В XVIII–XIX веках, с открытием новых водных путей – Вышневолоцкой, Мариинской и Тихвинской систем, рыбная слобода стала оживлённым торгово-транспортным центром Русского государства. Было время, когда здесь была сосредоточена вся хлебная торговля Поволжья. Основной движущей силой речного флота того времени были бурлаки, поэтому население Рыбинска в летнее время увеличивалось вчетверо. До 130 тысяч пришлых людей – бурлаков, матросов, сплавщиков леса – стекались сюда со всей России. В результате этого, город снискал себе славу «бурлацкой столицы».

В середине XIX века в Рыбинске была основана «хлебная биржа» – первая провинциальная биржа, которая стала третьей после Петербургской и Московской. Вторая половина XIX века ознаменована появлением крупных промышленных предприятий.

В 30-е годы XX века здесь находился один из крупнейших лагерей ГУЛАГа – Волголаг, созданный в целях возведения первой Волжской ГЭС и Рыбинского водохранилища. Рукотворное море, созданное заключёнными Волголага, начали заполнять в апреле 1941 года. В зону затопления попали старинный город Молóга, прилегающие деревни и боль-

шой сельскохозяйственный район, богатый заливными лугами.

В эпоху индустриализации и в послевоенные годы в Рыбинске были размещены предприятия военно-промышленного комплекса, впоследствии ставшие основными градообразующими факторами: моторостроительный, приборостроительный, Волжский машиностроительный, кабельный и судостроительные заводы.

С Рыбинском связаны имена многих выдающихся людей. Среди них купцы: Поповы, Журавлёвы, Тюменевы, Е.С.Калашников, В.А.Карякин, ученые: А.А.Ухтомский, А.А.Расплетин, политики: Ю.В.Андропов, А.С.Щербаков, А.П.Кириленко, Г.Г.Ягода, военачальники: В.К.Блюхер, П.И.Батов, Ф.М.Харитонов, писатели: М.А.Рапов, А.А.Сурков, Л.И.Ошанин, проповедник Р.Т.Путятин, актеры: М.М.Тарханов, П.А.Стрепетова, А.И.Райкин и многие другие известные личности.

В советское время Рыбинск дважды менял свое название. В 1946–1957 годах город назывался Щербаков, а в 1984–1989 годах – Андропов. Ныне город носит своё историческое имя, богат многочисленными памятниками природного и культурно-исторического наследия и входит в «Золотое кольцо» России.

§ 2. Социально-экономическая характеристика региона

Рыбинск сегодня – это важный промышленный центр Верхней Волги. Он является крупным транспортным узлом, позволяющим осуществлять перевозки всеми видами транспорта [10].

Современный научно-промышленный комплекс округа широко представлен 9 отраслями промышленности: многофункциональным машиностроением, электроэнергетикой, перерабатывающими предприятиями и конструкторскими организациями. На его долю приходится около 15 % промышленного производства Ярославской области.

К основным видам выпускаемой продукции относятся: авиационные двигатели, тракторные дизели, снегоходы, корабли и суда различного назначения, дорожные катки, железобетонные конструкции, земснаряды, полиграфическое оборудование, разночастотные кабели, изделия из пластмасс, мебель, фаянсовая посуда, спички и др.

Осуществляется хранение и переработка зерна, производство комбикормов, яиц, мяса курицы, пива, кондитерских изделий, печатной продукции. Ведётся товарное производство картофеля, овощей, молока. В округе большие возможности для охоты, рыболовного промысла. Осуществляются лесозаготовки и торфопереработка.

Система профессионального образования представлена на всех уровнях. Квалифицированные кадры для экономики готовят в 7 высших и 17 средних и профессиональных учебных заведениях.

В 1992–1996 годах состояние экономики резко осложнилось. Объёмы промышленного производства сократились более чем на треть. На базе государственных предприятий было создано более 50 акционерных обществ. С 1994 года началась серия процедур банкротств крупных предприятий. Резко сократилось жилищное строительство. С введением нового налогового законодательства существенно сузилась налоговая база.

Начиная с 1998 года экономическая ситуация в округе постепенно стабилизировалась, хотя доля убыточных предприятий составляет: в г. Рыбинске – 40 %, в Рыбинском районе – 47 %. На территории Рыбинского муниципального округа действует 4350 различных субъектов хозяйствования. В структуре хозяйствования преобладают хозяйственные общества и товарищества – 55 %, доля акционерных обществ – 8 %, унитарных предприятий – 3 %, общественных организаций – 5 %.

Рыбинский муниципальный округ (РМО) расположен в северо-западной части Ярославской области в 350 км от Москвы и 620 км от Санкт-Петербурга и занимает выгодное экономико-географическое положение. Территория округа составляет 324 тыс. гектаров, в т. ч. территория города Ры-

бинска имеет площадь 10,1 тыс. гектаров, на которой проживает 88 % населения округа.

В состав РМО входит город Рыбинск и 17 сельских административных территорий. В округе проживает 250 тыс. чел., в т. ч. 222 тыс. чел. – в городе Рыбинске, что составляет 19 % от общей численности населения Ярославской области. Соотношение мужчин и женщин на территории РМО таково: 46 % населения составляют мужчины и 54 % – женщины. Основной причиной сокращения численности является естественная убыль населения, составляющая ежегодно от 1 до 1,5 %.

Средняя продолжительность жизни жителей РМО – 65 лет, мужчин – 59,5 лет, женщин – 72 года. Половина всех умирающих – трудоспособные граждане, из которых 80,7 % – мужчины. Сохраняется миграционный прирост населения из других регионов, но приток мигрантов лишь незначительно компенсирует естественную убыль населения.

Трудоспособного населения в округе 152 тыс. чел., из которых 134 тыс. чел. проживают на территории города. Всего в экономике занято 111 тыс. чел, в т. ч. 32 тыс. чел. – в промышленности, 3 тыс. чел. – в сельском хозяйстве.

В округе проживает 83 тыс. пенсионеров, что составляет 33,2 % от общей численности населения, и 20 тыс. чел. – инвалидов (34 % из них – трудоспособны), 102 тыс. чел. пользуются льготами по оплате жилья и коммунальных услуг.

За последние годы отмечается устойчивая тенденция к

снижению общей численности населения округа, снижению численности работающих в промышленности и сельском хозяйстве, увеличению количества получателей пенсий.

Значительный процент трудоспособного населения (30 тыс. чел.) занят в малом предпринимательстве.

Прожиточный минимум в 2004 г. составлял 2255 рублей, средняя заработная плата по округу по итогам года – 5544 рубля. Сохранялся значительный разрыв в уровнях оплаты труда между отраслями экономики [61].

На основании представленных статистических данных можно убедиться в том, что общая характеристика региона отражает основные общероссийские тенденции.

§ 3. Спрос и предложение на рынке труда

Несмотря на достаточно большое количество промышленных предприятий, на региональном рынке труда всё же регистрировалась безработица, хотя и в пределах нормы. В первую очередь безработица в округе вызвана нестабильностью экономического положения и особенностями демографической ситуации. В основном, это – структурная и функциональная безработица. В некоторых секторах экономики (строительстве, судоходстве, сельском хозяйстве и др.) регистрировалась сезонная безработица.

Чтобы разобраться в причинах существующей безработицы, необходимо подробнее изучить рынок труда и определить соотношение спроса и предложения.

Анализ спроса на рабочую силу в регионе дал следующие результаты.

Наиболее востребованным (46,6 %) является квалифицированный рабочий персонал, т. е. представители традиционно мужских профессий: водители авто– и электротранспорта, слесари различных видов, станочники, отделочники, электротехнические работники, наладчики и т. п. На второй позиции, но с большим отрывом, спрос на низкоквалифицированный труд: продавец, уборщик, подсобный рабочий, грузчик, курьер, упаковщик и пр.

Наименее востребованы руководители различных рангов. Это может свидетельствовать о том, что, в основном, должности руководителей заполнены.

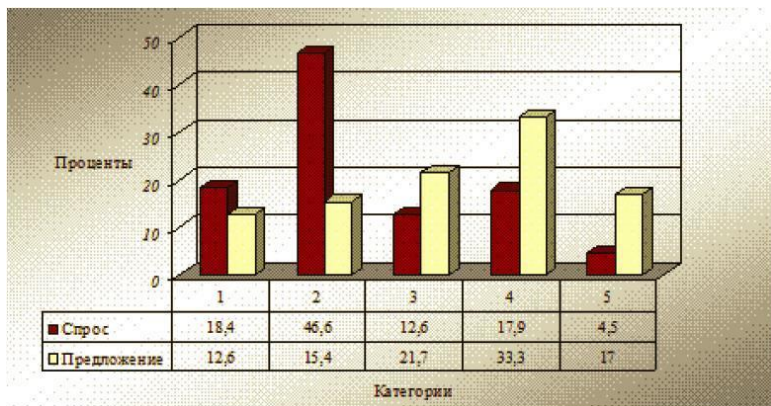


Рис. 1. Категории профессий: **1** – младший обслуживающий персонал, **2** – квалифицированный рабочий персонал, **3** – средний технический и специальный персонал, **4** – высший технический и специальный персонал, **5** – руководящий персонал.

Дешифратор категорий профессий

Младший обслуживающий персонал: продавец, уборщик, сторож, подсобный рабочий, грузчик, курьер, экспедитор, вахтёр, официант, бармен, кассир, секретарь-дело-

производитель, лаборант, диспетчер, статистик, горничная, санитарка, приёмщик, контролёр, упаковщик, сортировщик, кондуктор и т. д.

Квалифицированный рабочий персонал: *водитель, слесарь, газосварщик, монтажник, термист, моторист, токарь, наладчик, фрезеровщик, жестяник, электрик, плотник, мебельщик, каменщик, штукатур, маляр, такелажник, стропальщик, кровельщик, трубопроводчик, аппаратчик, опрессовщик, машинист, экскаваторщик, крановщик, тракторист, пекарь, кондитер, глазировщик, печатник, швея и т. д.*

Средний технический и специальный персонал: *повар, бухгалтер, продавец-консультант, агент, охранник, кладовщик, операционист, оператор котельной, техник, геодезист, топограф, мастер участка, плановик, нормировщик, табельщик, нарядчик, архивариус, парикмахер, маникюрист, массажист, медсестра, воспитатель, методист, библиотекарь, секретарь-референт, инспектор отдела кадров, старший продавец, социальный работник, специалист по вёрстке, связист и т. д.*

Высший технический и специальный персонал: *менеджер по продажам, торговый представитель, инженер-конструктор, технолог, механик, администратор, программист, системный администратор, инженер-электроник, специалист по снабжению, дизайнер, художник, закройщик, архитектор, маркетолог, экономист, товаровед, ауди-*

тор, врач, фармацевт, провизор, психолог, учитель, переводчик, юрисконсульт, корреспондент, агроном, зоотехник и т. д.

Руководящий персонал: директор (генеральный, исполнительный, управляющий, технический, коммерческий), заместитель директора, главный специалист (бухгалтер, инженер, механик, строитель, энергетик, конструктор, редактор), прораб, начальник (цеха, отдела, смены), заведующий (производством, магазином, складом), мастер (цеха, смены), индивидуальный предприниматель.

Далее можно проследить спрос и предложение на конкретные профессии, чтобы выяснить, в каких профессиях существует необходимость на рынке труда, а какими – рынок перенасыщен.

В *таблице 1* проранжированы 25 позиций спроса и предложения профессий. По 10 позициям из 25, представленных в рейтинге, спрос и предложение примерно одинаковы. Это свидетельствует о наличии структурной безработицы, вероятная причина которой в недостаточной квалификации работников.

Остальные позиции спроса и предложения соответствуют показателям гистограммы, изображенной *на рисунке 1*.

Таблица 1. Спрос и предложение профессий и должностей на региональном рынке труда

Рейтинг (место)	Имеется спрос на профессии	Отсутствует предложение	Рейтинг (место)	Имеется предложение	Отсутствует спрос на профессии
1	Водитель	Бульдозерист	1	Водитель	Корреспондент
2	Менеджер по продажам	Вентиляционщик	2	Бухгалтер	Ландшафтный дизайнер
3	Газоэлектросварщик	Печник	3	Менеджер по продажам	Цветовод
4	Торговый представитель	Истопник	4	Операционист	Агроном
5	Официант	Фрезеровщик	5	Экономист	Лаборант
6	Продавец	Заточник	6	Продавец	Контролёр
7	Уборщик	Слесарь	7	Администратор	Связист
8	Сторож	Стропальщик	8	Главный бухгалтер	Корректор
9	Повар	Пилорамщик	9	Начальник отдела	Переводчик
10	Бухгалтер	Прессовщик	10	Сторож	Горничная
11	Электрик	Аппаратчик	11	Секретарь-референт	Техник по стандартизации
12	Электромонтёр	Трубопроводчик	12	Юрист	Оператор ЭВМ

13	Продавец – консультант	Такелажник	13	Секретарь	Библиотекарь
14	Токарь	Кочегар	14	Управляющий	Методист
15	Торговый агент	Топограф	15	Снабженец	Архивариус
16	Автослесарь	Зоотехник	16	Кладовщик	Табельщик
17	Каменщик	Свинарка	17	Торговый представитель	Плановик
18	Слесарь-сантехник	Имиджмейкер	18	Инженер-механик	Нормировщик
19	Грузчик-экспедитор	Супервайзер	19	Дизайнер	Комплектовщик
20	Тракторист	Пекарь	20	Диспетчер	Нотариус
21	Инженер-конструктор	Инженер-метролог	21	Автослесарь	Адвокат
22	Дизайнер	Закройщик	22	Коммерческий директор	Аудитор
23	Секретарь	Швея	23	Инспектор ОК	Вязальщица
24	Кладовщик		24	Начальник цеха	
25	Охранник		25	Мастер	

Среди профессий, не востребованных на региональном

рынке труда, также отмечены современные и даже престижные: цветовод, ландшафтный дизайнер, корреспондент, переводчик, корректор, нотариус, адвокат, аудитор и пр.

О чём это может свидетельствовать: о сформированности рынка труда в указанных секторах или о его неразвитости?

К сожалению, в региональном секторе рыночной экономики, преимущественно, представлены торговля, сервис и, в меньшей степени, строительство. О перспективе развития производства остается только гадать. Несмотря на большое количество имеющихся в регионе промышленных предприятий, фактическая деятельность их малоэффективна.

В том, каковы причины такой ситуации, попробуем разобраться, определив характеристики человеческого ресурса.

§ 4. Компоненты человеческого ресурса

Предметом социально-психологического исследования являются: выраженность компонентов человеческого потенциала, причины имеющихся противоречий между спросом и предложением на региональном рынке труда и влияние личностных особенностей работников на их трудовую деятельность.

Объект исследования: жители Рыбинского муниципального округа Ярославской области в возрасте от 17 до 65 лет, представляющие основные социально-демографические и профессиональные группы трудоспособного населения региона; общая численность выборочной совокупности составила 620 человек.

Общая гипотеза состоит в следующем: существует связь между личностными особенностями работников и эффективностью их трудовой деятельности; на общее экономическое состояние региона влияет уровень потенциала рабочей силы; основной причиной существующей безработицы является слабый человеческий потенциал.

Для проверки гипотезы проводилось социально-психологическое исследование человеческого ресурса, в результате которого можно выявить наличие или отсутствие связей между характеристиками изучаемого явления.

С целью определения выраженности компонентов человеческого потенциала у населения исследуемого региона, были использованы следующие методы психологического исследования:

- а) анкетирование;
- б) наблюдение;
- в) психологическая диагностика.

Для анкетирования испытуемых применялась «Персональная анкета соискателя» (*Приложение № 11*), результаты наблюдения за реципиентами в ходе индивидуального собеседования заносились в оценочную форму «Рейтинговый перечень» (*Приложение № 2*). Психологическая диагностика проводилась по авторской методике «Профиль самореализации личности», опросник которой заложен в тексте «Персональной анкеты соискателя», а полученные таким образом данные подвергались дешифровке и интерпретации с помощью специального ключа.

В процессе проведения психологической диагностики каждое из исследуемых качеств оценивалось по 5-балльной шкале, выводился средний балл каждого реципиента, по таблице определялся ранг его успешности и коэффициент эффективности. Полученные данные группировались по степени выраженности исследуемых качеств, и определялось их процентное соотношение.

Это и составило основу статистических характеристик рабочей силы на рынке труда, представленной целевой выбор-

кой.

Социально-демографические показатели

С целью выявления возможного гендерного расхождения показателей по исследуемым компонентам, совокупная выборка была разделена на мужскую и женскую аудитории. Доля мужчин в выборке составила **42,2 %**, доля женщин – **57,8 %**, что вполне соответствует общему распределению всего населения региона.

Возрастной состав был распределён по пяти категориям, его процентное соотношение приведено в *таблице 2*.

Таблица 2. Возраст соискателей, (% от выборки)

Возраст	До 20 лет	21-30 лет	31-40 лет	41-50 лет	Старше 50 лет
Мужчины	3	33,8	31,6	22,8	8,8
Женщины	5,4	37,2	30,1	23,7	3,6
Средний показатель	4	35,7	30,7	23,3	5,8

В целом по выборке существенных расхождений между мужчинами и женщинами по представленным возрастным категориям не выявлено. Наибольший процент (35,7 %) граждан, занятых поиском работы, приходится на возрастной период от 21 года до 30 лет. Треть соискателей находятся в наиболее работоспособном возрасте – от 31 года до 40 лет.

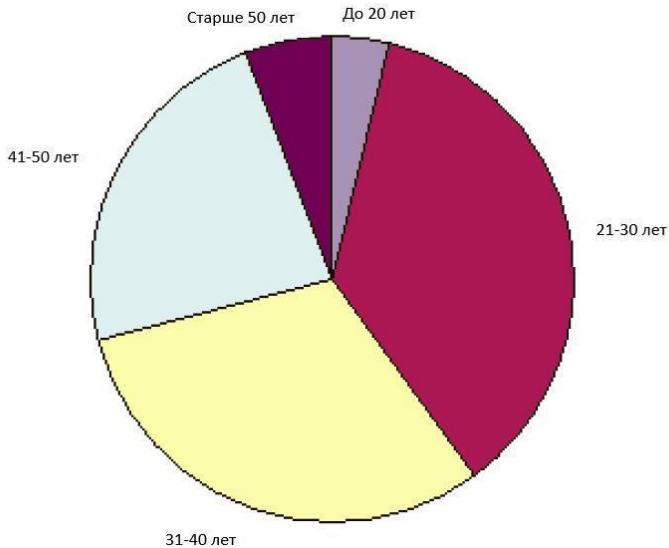


Рис. 2. Распределение возраста соискателей

Соискатели, обратившиеся в кадровое агентство с целью поиска или смены работы, были разделены по социальному статусу на безработных, трудоустроенных, студентов и пенсионеров. В результате мы получили следующее распределение (таблица 3).

Таблица 3. Социальный статус соискателей, (% от выборки)

Статус	Безработные	Трудоустроенные	Студенты	Пенсионеры
Мужчины	58,3	33,4	2,2	6,1
Женщины	47,8	45,8	5,1	1,3
Средний показатель	52,2	40,6	3,9	3,3

К моменту поиска работы *более половины* реципиентов не имели постоянного места работы, притом, что уровень регистрируемой безработицы в это время составлял 1,4 %.

Полученный результат превышает уровень среднестатистической (3-кратной) разницы между регистрируемым и фактическим числом безработных по России, но соответствует показателям по Центральному федеральному округу.

Мужчин среди безработных граждан оказалось на 10 % больше, чем женщин. Это может свидетельствовать о том, что мужчины чаще меняют место работы, в то время как женщины в этом отношении более консервативны.

По уровню образования соискателей значительной разницы между мужчинами и женщинами не выявлено. Среднестатистические значения распределились следующим образом:

- среднее образование у 5 % респондентов;
- почти половина опрошенных (46,5 %) имеет среднее специальное или техническое образование;
- продолжают обучение в высших учебных заведениях 4,8 %;
- полное высшее образование у 32 % соискателей;

– 11,7 % респондентов получили второе высшее образование или повысили свою квалификацию.

Данные о наличии у соискателей профессионального опыта распределены по четырем категориям: *нет опыта работы на данной должности, опыт работы до 1 года, опыт работы от 1 года до 5 лет и опыт работы свыше 5 лет.*

Основные различия между мужчинами и женщинами по этой характеристике наблюдаются лишь среди соискателей, не имеющих опыта работы в деятельности, на которую претендуют: 26,3 % мужчин и 34,6 % женщин.

В среднем, почти треть соискателей (**31,1 %**) претендует на специальности, по которым у них нет практического опыта (соответствующее образование и необходимые знания часто тоже отсутствуют). Имеют опыт аналогичной работы более 5 лет – 30,6 % опрошенных, смогли проработать по специальности от 1 месяца до 1 года – 15,7 % соискателей и лишь 22,6 % от общей выборки получили достаточно полноценный опыт.

Полученные данные показывают, что достаточно высок процент соискателей, обращающихся в кадровое агентство, которые желают трудоустроиться на выгодных для себя условиях, не имея практического навыка или даже не зная содержания деятельности, на которую претендуют.

Кроме того, к данной группе относятся и выпускники учебных заведений, не получившие практический опыт во время процесса обучения.

Распределение выборки по категориям профессий, на которые претендуют соискатели, различается не только по количеству предложений. Обнаружились существенные отличия предпочтений по роду деятельности между соискателями различного пола.

По результатам исследования более трети мужчин претендуют на должности квалифицированных рабочих, но особого разнообразия в предложениях по указанной категории не оказалось. *Самая популярная профессия (59 %) – водитель категории В.* Причём, предлагают свои услуги в качестве водителя не столько опытные профессионалы с базовым образованием, сколько выпускники трёхмесячных водительских курсов, имеющие лишь опыт вождения личного автомобиля или занимающиеся частным извозом. С таким же успехом любая домохозяйка может претендовать на должность повара или кондитера без специального на то образования.

Для большинства российских мужчин вождение автомобиля уже не профессия, а хобби, на котором они хотят зарабатывать.

Следующей по популярности у мужчин является деятельность по снабжению и сбыту. Она включает в себя целый спектр должностей от торгового агента до коммерческого директора. На третьем месте по предложению – сторожа (даже не охранники, а именно сторожа).

Количество предложений рабочей силы по востребованным традиционно мужским специальностям составляет

лишь 8,3 %.

Среди женщин наибольший процент соискателей претендует на работу по следующим специальностям: бухгалтер, главный бухгалтер, менеджер по продажам, операционист на выписку товара, экономист и администратор. Я не говорю уже о продавцах, подготовкой которых занимается, в основном, торговый рынок.

Должность администратора заслуживает отдельного разговора. На поверку работа в таком качестве оказывается очень загадочной и привлекательной. Неизвестно, какое необходимо образование и по какой специальности, абсолютное большинство претендентов не представляют, каковы функции на этой должности, но очень хотят быть администраторами.

Спрос и предложение преимущественно на счётно-операционные профессии может быть обусловлен несовершенством налогового законодательства и особенностями государственной политики, ориентированной не столько на процесс и результат труда, сколько на денежные поступления в бюджет.

Поэтому я не удивилась, когда на мой вопрос: «Почему в средней организации работает восемь бухгалтеров и ни одного кадровика», один мудрый руководитель ответил: «Потому что движение денежных потоков постоянно контролируют государственные инстанции, а человеческий ресурс не интересуется НИКОГО».

По фактору профессиональной деятельности соискателей есть ещё одна немаловажная особенность. Дело в том, что при смене места работы 22,8 % мужчин и 25,6 % женщин претендуют на должности, рангом выше занимаемых прежде, или специальности, по которым практического опыта не имеют. Откуда у соискателей такие необоснованные притязания? Ведь, чтобы претендовать в новой организации на должность более высокую в сравнении с предыдущей, необходимо иметь высокую квалификацию и опыт работы в своей области, или просто быть чрезвычайно наивным, что ближе к истине.

На должности соответствующей профессиональной категории претендуют 62,2 % мужчин и 56,4 % женщин. И только 15 % мужчин и, соответственно, 18 % женщин готовы начать работу в новой организации с более низкой ступени.

Психографические характеристики

Получив наглядное представление о составе и характере исследуемой выборочной совокупности, перейдём к описанию психографических особенностей человеческого потенциала. Для определения качественных показателей трудоспособного населения рассмотрим следующие характеристики:

- I – уровень умственных способностей;
- II – личные увлечения;

III – жизненные цели;

IV – потребности;

V – самооценка и уверенность в себе.

I. В процессе анкетирования испытуемые определяли свои **умственные способности** по 5-балльной шкале: отличные – 5 баллов, хорошие – 4 балла, удовлетворительные – 3 балла, неудовлетворительные – 2 балла; низкий уровень способностей – 1 балл.

В результате такой процедуры мы получили данные об уровне умственных способностей мужчин и женщин с учётом самооценки реципиентов.

Данные представлены в *таблице 4*.

Таблица 4. Умственные способности соискателей, (% от выборки)

Балл	1	2	3	4	5
Мужчины	-	11,8	39,5	40,8	7,9
Женщины	1	6,4	31,4	55,1	6,1
Средние показатели	0,5	8,7	34,8	49,1	6,9

По полученным данным, почти равное количество мужчин имеют хорошие и удовлетворительные способности, в то время как более 50 % женщин твёрдо считают свои умственные способности хорошими. Однако, выдающиеся способности, судя по цифрам, в большей мере присущи мужчинам, хотя и с незначительным перевесом.

II. **Личные увлечения** соискателей определялись по от-

ветам на открытый вопрос «Персональной анкеты», дешифруя ответы при помощи методического ключа. Полученные данные были распределены по группам и оценены по 5-балльной шкале:

- 1 балл – отсутствие увлечений;
- 2 балла – пассивные увлечения;
- 3 балла – прагматические увлечения;
- 4 балла – развивающие занятия;
- 5 баллов – активные увлечения.

Увлечения каждой из представленных групп характеризуют стиль жизни и особенности поведения респондентов, что, в свою очередь, влияет на успешность в профессиональной деятельности.

По данной характеристике был выявлен значительный перевес у мужчин в сторону прагматических увлечений, у женщин присутствует стремление к пассивным занятиям.

1) Увлечений не имеют 10,1 % мужчин и 11,7 % женщин.

2) **Почти треть (28,7 %) мужчин и две трети (65,8 %) женщин** предпочитают смотреть телепередачи, разгадывать кроссворды, общаться с домашними животными, разводить комнатные растения, читать, заниматься рукоделием и кулинарией.

3) Увлекаются рыбалкой, сбором грибов и ягод, работой на даче, ремонтом техники и автотранспорта, сборкой мебели и прочим 40,5 % мужчин, а 7,8 % женщин, помимо работы на дачном участке, предпочитают создавать модели одеж-

ды.

4) Развивающие занятия, такие как рисование, конструирование, моделирование, создание компьютерных программ, резьба или роспись по дереву, самообразование, изучение иностранных языков – предпочитают 9,7 % мужчин и 6,2 % женщин.

5) Ведут активный образ жизни, занимаются спортом, туризмом, общеукрепляющей физкультурой всего лишь 11 % мужчин и 8,5 % женщин.

После такой статистики перестаёшь удивляться, почему многие наши соотечественники страдают от избыточного веса, а также других серьёзных заболеваний, вызванных гиподинамией.

III. Ни для кого не секрет, сколь важно для достижения результатов в профессиональной деятельности наличие у человека высоких жизненных целей. Посмотрим, на что направлены основные усилия наших граждан. По данной характеристике существенных различий между мужчинами и женщинами не выявлено, средние показатели таковы:

- у 17 % опрошенных жизненные цели отсутствуют;
- абсолютное большинство (**52 %**) соискателей нацелено на материальное обогащение и достижение личных интересов;
- славы и власти желают 16 % опрошенных;
- для 10 % респондентов важным является процесс обучения и возможность творческой реализации;

– и **только 5 %** от всей совокупной выборки ориентированы на духовное развитие и совершенствование.

Печально, что более половины работоспособного населения живёт исключительно корыстными побуждениями.

IV. Выяснив уровень потребностей респондентов, можно конкретно определить, в чём именно заключаются эти корыстные интересы, и ради чего наши люди работают.

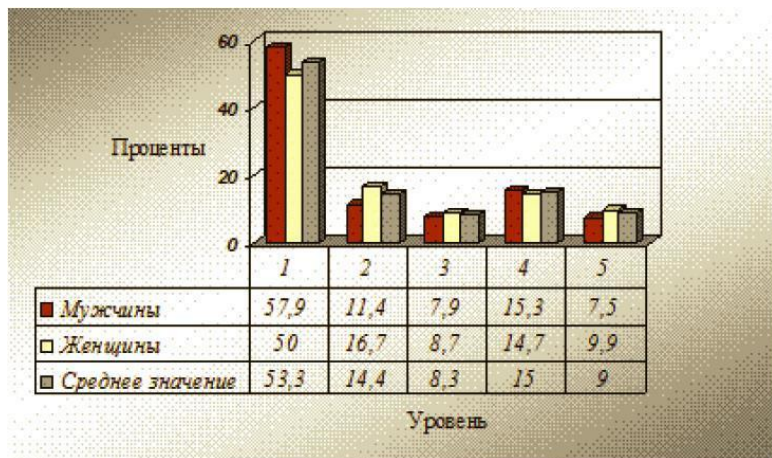


Рис. 3. Иерархия потребностей (по А. Маслоу):

1 уровень – физиологические потребности;

2 уровень – потребности в безопасности и защите;

3 уровень – социальные потребности;

4 уровень – потребности в уважении и самоуважении;

5 уровень – потребности в самореализации и самоактуализации.

Дешифратор иерархии потребностей

1. Физиологические потребности: *в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе и т. д.* Одним из главных средств удовлетворения этих потребностей являются деньги. Применительно к трудовой мотивации этот уровень свидетельствует о потребностях индивида в заработной плате, отпуске, перерывах в работе, благоприятных санитарно-гигиенических и организационных условиях труда и т. п. Если у работника доминируют эти потребности, то он мало интересуется смыслом и содержанием труда, а заботится, в основном, об оплате и удобствах.

2. Потребности в безопасности и защите: *сохранение жизни, охрана труда, профилактика профессиональных заболеваний, материальное вознаграждение, гарантированная занятость, социальное и медицинское страхование.* Потребности этого уровня говорят о желании работника быть уверенным в завтрашнем дне, стабильности заработной платы, наличии льгот и компенсаций, пенсионного обеспечения, защищённости от травм, опасностей, лишений, сохранении достигнутого положения.

3. Социальные потребности: *принадлежность к группе, поддержка, дружба, любовь.* Этот уровень приобретает

ет значимость при удовлетворении потребностей предыдущих двух уровней. Трудовая мотивация индивида, ориентированного на удовлетворение социальных потребностей, выражается в создании формальных и неформальных объединений, а также выборе способов взаимодействия в группе. Применительно к организационному окружению, труд рассматривается индивидом как совместная деятельность, дружеское партнёрство. Установка на удовлетворение социальных потребностей обусловлена желанием человека быть востребованным.

4. Потребности в уважении и самоуважении: *чувство собственной значимости, самоутверждение, наличие социального статуса, власти, общественного признания.* Критериями трудовой мотивации для индивида на данном уровне являются желание собственной важности для организации, уверенность в себе и своей компетентности, потребность в признании и уважении окружающих, престиже и авторитете, служебно-профессиональном продвижении. Удовлетворённость трудом достигается получением заслуженных знаков общественного признания: похвалы, благодарностей, грамот, почётных званий, наград и т. п.

5. Потребности в самореализации и самоактуализации: *стремление к творчеству, раскрытию своих способностей и талантов, самовыражению, духовному развитию и самосовершенствованию.* Желание самовыражения становится актуальным лишь при достаточном удовлетворении

потребностей 1 и 2 уровней. Люди с выраженными потребностями в самореализации по своему характеру более активны, созидательны, независимы, открыты к восприятию себя и окружения. Для поддержания их трудовой мотивации необходимо предоставлять им больше свободы в выборе средств и способов решения задач, давать оригинальные задания, привлекать к выполнению работы, требующей творческого подхода и изобретательности.

Комментарии, как говорится, излишни...

V. В результате сопоставления ответов на дублирующие вопросы анкеты и наблюдения за соискателями при собеседовании определялись такие личностные характеристики, как **уверенность в себе и самооценка**.

Мужчин, уверенных в себе и своих возможностях оказалось 55,2 %, неуверенных и *самоуверенных* – поровну, по **22,4 %**. Уверенных в себе женщин также 55,2 %, а неуверенных – больше (27, 8 %), чем самоуверенных (**17 %**).

Определяя самооценку опрошенных соискателей, мы получили следующие показатели, представленные *в таблице 5*.

Таблица 5. Самооценка соискателей, (% от выборки)

Самооценка	Заниженная	Адекватная	Завышенная
Мужчины	10,5	63,6	25,9
Женщины	14,1	65,1	20,8

Из представленных здесь данных видно, что *самоуверен-*

ность и завышенная самооценка чаще встречается у мужчин. Женщинам больше свойственно занижать свои способности и заслуги. Возможно, причину таких различий в характеристиках мужчин и женщин мы сможем увидеть, определив их самоидентификацию.

Сравнив по каждому из респондентов данные об уверенности в себе и самооценке, мы определили уровень их адекватности.

Адекватных соискателей (тех, которым присущи уверенность в себе и адекватная самооценка) оказалось: среди мужчин – 47,5 %, среди женщин – 49 %.

Неадекватными можно признать 52,5 % мужчин и 51 % женщин.

Эти показатели свидетельствуют о том, что более половины трудоспособного населения живёт в мире искусственно созданных иллюзий, подпитываемых средствами массовой информации. Стоит ли удивляться, что наше современное общество в большей части является потребительским и ориентировано, в первую очередь, на деньги и материальные блага исключительно для своего удобства?

Данные, показывающие неадекватность соискателей, мы разделили на **6 групп**, в зависимости от сочетания уровня самооценки и уверенности в себе.

1. У соискателей, которым присущи **заниженная самооценка и неуверенность**, были выявлены такие личностные качества, как пессимизм, эгоцентризм, стрессонеустой-

чивость, инфантилизм, фатализм, и следующие поведенческие характеристики: низкая энергичность, ориентация на размеренный характер работы, низкая мотивация к труду.

2. При наличии у соискателей **неуверенности в сочетании с завышенной самооценкой** обнаруживаются: лживость, приспособленчество, склонность к воровству, обидчивость (чаще у женщин); отсутствие опыта работы в должности, на которую претендуют.

3. При **адекватной самооценке и неуверенности** в себе у человека может проявляться защитная агрессия, слабоволие, зависимость, неудовлетворённость; может иметь место мозговая травма, перенесённая в детском или подростковом возрасте, или обострённое кризисное состояние. В трудовой деятельности такие люди ориентированы на размеренный труд, не требующий особых усилий, при низкой мотивации к труду.

4. В результате сочетания у соискателей **завышенной самооценки с уверенностью** в себе отмечается умственная заторможенность, самодостаточность, амбициозность, неадекватное восприятие действительности, низкая мотивация к труду.

5. Сочетание **самоуверенности с низкой самооценкой** делает человека неудачником.

6. Самым неблагоприятным является сочетание у соискателя **самоуверенности с завышенной самооценкой**. Эта опасная смесь может формировать в человеке такие

негативные качества, как безответственность, наглость, рвачество, лживость, склонность к воровству, иждивенчество, жадность, излишняя болтливость, обуславливает низкую мотивацию к труду и ведёт к алкогольной зависимости.

Именно к данной группе неадекватных работников относится большинство тунеядцев, «халявщиков» и нарушителей трудовой дисциплины.

Поведенческие характеристики

К числу поведенческих характеристик человеческого ресурса можно отнести склонность к азарту, внутреннюю (*предпочтительный характер труда*) и внешнюю (*готовность трудиться*) мотивацию труда, энергичность (*количество жизненной силы*).

1. Несмотря на видимый интерес российского населения к всевозможным азартным забавам и участие в сомнительных рекламируемых акциях, истинная склонность к азарту как побудительному фактору деятельности, проявляется далеко не у всех. У большинства соискателей **азарт** вовсе отсутствует.

Разница в показателях у мужчин и женщин по этому фактору незначительная, поэтому я приведу средние данные по выборке:

– **отсутствие азарта** как побудительного мотива деятельности отмечено у **47, 6 %** опрошенных;

- азарт ради участия присуц 11,8 % от общего числа соискателей;
 - почти четверть трудоспособного населения (23,2 %) имеет азарт ради процесса;
 - для достижений азарт используют 15,3 % соискателей;
 - и только 2,1 % опрошенных способны пойти на риск;
- причём, в большей степени такой азарт присуц именно женщинам – 2,9 %, против 0,9 % у мужчин.

Приведённые результаты исследования показывают, что активное участие наших граждан в различного вида «лохотронах» не является следствием азарта, а служит показателем жадности и глупости любителей лёгкой наживы, часто ведёт к возникновению психологической зависимости от процесса игры.

2. Профессиональная деятельность и успешность потенциальных работников напрямую зависят от характера выбранного труда. В зависимости от того, какой **вид труда** предпочитает соискатель, можно определить результат, которого он достигнет.

Распределение полученных данных по этой характеристике представлено в *таблице 6*.

Таблица 6. Предпочтительный характер труда, (% от выборки)

Характер труда	Мужчины	Женщины	Средние показатели
Размеренный, не требующий особых усилий	6,1	2,2	3,9
Регламентированный, с чётко определёнными задачами	31,6	51,3	43
Доходный, не регламентированный	41,7	27,6	33,5
Инициативный, перспективный	17,5	16	16,6
Свободный, творческий	3,1	2,9	3

Из таблицы видно, что более 40 % мужчин ориентировано на свободный доходный труд, почти треть – предпочитают быть исполнителями.

Более четверти женщин отдадут предпочтение доходному труду, а большая часть – регламентированному, с чётко определёнными задачами.

Грустно констатировать, что лишь 3 % соискателей нацелено на достижения.

3. Требования к характеру труда показывают внутреннюю мотивацию работника, а внешняя мотивация к труду определяется его отношением к деньгам – физическому эквиваленту труда.

После обработки и дешифровки полученных данных, мы имеем следующее распределение средних показателей выборки:

- готовность *работать с полной отдачей* декларируют **9,4 %** опрошенных;
- 21,3 % респондентов имеют повышенную мотивацию к труду;

– почти треть соискателей (**29,5 %**) *намерена работать в полсилы*;

– *слабая мотивация к труду* отмечается у **32 %** опрошенных;

– *мотивация отсутствует* у **7,8 %** ищущих работу.

Итак, по результатам проведённого социально-психологического исследования, почти **40 %** трудоспособного населения, из числа обратившихся в кадровое агентство в поисках работы, *не имеют желания трудиться*.

Это очень тревожная статистика, т. к. в период целенаправленного поиска работы у соискателя должна быть наивысшая мотивация. А если «на входе – ноль», что можно ожидать «на выходе», т. е. когда такой работник приходит трудоустроиваться в организацию?..

Полученные данные подтверждают тот факт, что большинство соискателей *не нацелены трудиться и зарабатывать*, а желают найти место, где *можно сидеть и получать*. Не зная методов эффективного поведения на рынке труда, не умея себя грамотно презентовать, абсолютное большинство региональных соискателей обращаются в кадровое агентство с уверенностью в том, что там преподнесут им «розовую мечту» на тарелочке с голубой каёмочкой.

А разве их кто-нибудь учил грамотному поведению на рынке труда? Так чему удивляться?

4. Немаловажное значение для выполнения трудовых функций имеет наличие у индивида необходимого количе-

ства энергии (жизненной силы). От уровня энергичности напрямую зависит и проявление активности соискателя или работника, и его общая работоспособность.

Дешифруя ответы опрошенных соискателей, мы получили по данному фактору следующие средние показатели:

- недостаточно энергии для полноценной трудовой деятельности у 4,3 % соискателей;
- **20 %** опрошенных имеют *низкий уровень энергичности*;
- почти половина всех респондентов (**47,6 %**) отмечает у себя *среднюю энергичность*;
- 23,7 % соискателей обладают умеренно высокой энергичностью;
- и лишь 4,4 % потенциальных работников имеют высокий запас прочности.

Выяснить, что именно является основной причиной столь низкого показателя этого жизненно важного компонента, можно лишь проведя отдельное психологическое исследование. Предполагаю, что причина эта – комплексная, включающая в себя состояние здоровья конкретного индивида, его наследственность, качество потребляемой пищи, особенности социально-экономической ситуации в стране и экологии окружающей среды.

Это лишь общие для всех составляющие, но в каждом отдельном случае в определённый период к ним добавляются индивидуально воздействующие внешние и внутренние особенности.

Именно энергичность – количество жизненной силы – является **основной составляющей генофонда** страны.

Целостность личности

В основе личности каждого человека лежит Я-концепция – многоуровневое системное образование, содержащее описательное представление человека о самом себе. Я-концепция формируется в раннем детстве и может видоизменяться в процессе жизни в зависимости от различных воздействующих факторов.

Целостность личности, её успешность и гармоничность зависят от согласованности Я-концепции. Это психологическое образование включает в себя множество различных «Я», но в качестве основных системообразующих компонентов в психологии принято выделять Я-желаемое и Я-реальное.

Я-желаемое даёт представление о том, каким себя хочет видеть человек, об идеальных качествах, которыми ему хочется обладать, и тем самым, оно формирует уровень притязаний конкретного индивида.

Я-реальное характеризует сформировавшуюся личность в том виде, в котором она себя чувствует и ощущает, т. е. способствует самоидентификации человека.

При большом расхождении между Я-реальным и Я-желаемым заметно снижается активность, появляется неуве-

ренность в себе, возникает чувство неполноценности. Люди с несогласованностью Я-концепции (низкой самооценкой) – эгоцентричны, тщеславны, склонны к депрессии, ожидают агрессии от других, не умеют любить. Могут впадать в крайности: от самоуничтожения до непогрешимости, проявляющиеся как хамство. Порождает низкую самооценку собственническая родительская любовь.

Конечно, об этих личностных характеристиках редко кто-нибудь задумывается всерьёз. Если выявить уровень притязаний человека достаточно просто, то увидеть его истинное «лицо» гораздо труднее. Часто и сам человек не знает, каков он на самом деле – так много различных масок примериваем мы на себя.

Наиболее подходящим для определения существующего уровня притязаний и самоидентификации личности является транзактный анализ Эрика Бёрна, в основе которого лежат жизненные сценарии людей [6,81].

Для максимально точного выявления составляющих Я-концепции соискателей, при проведении анкетирования был применён разработанный мною проективно-диагностический метод. Суть его заключается в следующем: чтобы определить уровень притязаний, испытуемый должен назвать своего любимого героя (или героиню, в зависимости от пола реципиента) известного литературного или исторического произведения, а его самоидентификация происходит через выявление предпочтительного сказочного персонажа.

Психологический механизм действия данного метода основан на культурно-антропологических особенностях индивида. В процессе социализации у ребёнка на уровне подсознания закладывается определённый сценарий жизни – *«развёрнутая во времени культурная схема»*, на основании которой он намерен взаимодействовать с окружающим миром. Сценарий является артефактом, включающим в себя модели поведения, культурно-обусловленные эмоции, мотивации и т. д. Выбранный сценарий соотносится с определённым вымышленным персонажем, и в процессе трансмиссии ребёнок усваивает составные части сценария *«от отдельных артефактов до культурных схем и моделей действия»*. Содержание такого сценария является неосознаваемым, и состоит из *«комплекса культурных констант»*. В процессе жизни сценарий накладывается на конкретные ситуации и предопределяет характер и поведение человека в том или ином случае. Выбор конкретного сценария связан с бессознательными установками личности на определённые действия, которые и формируют *«целостный модус»*, отражающий внутренний мир человека и его отношение к внешней среде (С.В. Лурье) [39].

Знакомство со сказочными сценариями происходит на раннем этапе человеческого развития, когда не развиты ещё защитные механизмы психики человека. Поэтому сказочная персонификация более точно отражает глубинные составляющие личности. В отличие от этого, литературные сценарии

усваиваются позже и закладывают в подсознании схемы будущей ориентации.

Не стоит пытаться сразу определить, с каким персонажем ассоциирует себя человек. Истина лежит глубоко в подсознании, и чтобы она открылась, необходимо снять с испытуемого все «маски».

В процессе проведения данного исследования часто приходилось сталкиваться с ситуацией, когда соискатель не знал, откуда «всплыл» названный им персонаж, и лишь после разбора сказочного сценария и определения характерных для персонажа мотивов, выяснялось, насколько точной была самоидентификация.

Называя качества, присущие персонажу, респонденты старались указывать, в основном, его положительные черты. Последующее наложение сценария и характеристик персонажа позволяет более глубоко раскрыть личность испытуемого.

С целью систематизации данных, полученных при помощи этого метода, называемые герои и персонажи были распределены по пяти группам:

- пассивный, глупый – 1 балл;
- пассивный, умный – 2 балла;
- уравновешенный, нейтральный – 3 балла;
- активный, глупый – 4 балла;
- активный, умный – 5 баллов.

В результате такой процедуры по выявлению уровня при-

тязаний и самоидентификации опрошенных, были получены следующие данные, приведённые в *таблицах 7 и 8*.

Таблица 7. Уровень притязаний соискателей, (% от выборки)

Баллы	1	2	3	4	5
Мужчины	21,5	16,7	5,7	7	49,1
Женщины	24,4	17	3,8	5,8	49
Средний показатель	23,1	16,9	4,6	6,3	49,1

Таблица 8. Самоидентификация, (% от выборки)

Баллы	1	2	3	4	5
Мужчины	18	23,7	8,8	34,6	14,9
Женщины	34	16,7	6,7	27,2	15,4
Средний показатель	27,2	19,6	7,6	30,4	15,2

Целостность личности каждого отдельного соискателя зависит от согласованности или несогласованности его Я-концепции, а также существующего разрыва между Я-желаемым и Я-реальным.

Кроме этого, важно определить, какой является Я-концепция – положительной (стимулирующей) или она отрицательна (развивает внутриличностный конфликт).

Наиболее предпочтительной для профессиональной деятельности (и не только) является согласованная положительная Я-концепция. Прочие варианты способствуют возникновению и развитию у человека неадекватности восприятия

действительности.

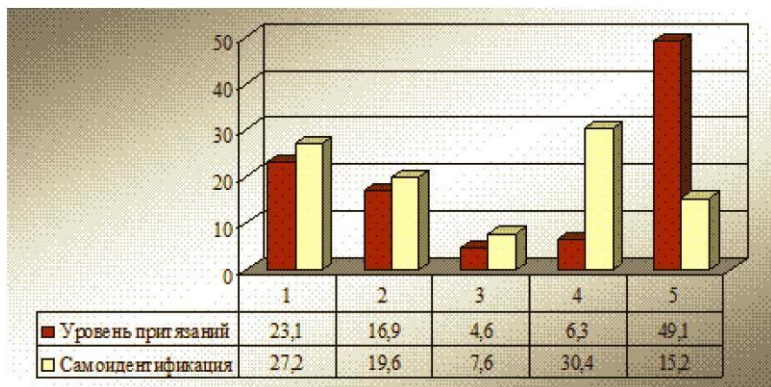


Рис. 4. Соотношение уровня притязаний и самоидентификации соискателей: 1 – пассивный, глупый; 2 – пассивный, умный; 3 – уравновешенный, нейтральный; 4 – активный, глупый; 5 – активный, умный.

Сопоставив полученные компоненты человеческого ресурса, мы определили количество (в процентном выражении) успешных, перспективных, социально-активных, а также число проблемных соискателей на региональном рынке труда.

Сравнительные данные указаны в таблице 9.

Таблица 9. Количество представителей социально-значимых групп, (% от выборки)

Соискатели / группы	Мужчины	Женщины	Средние показатели
Успешные	3,9	2,9	3,3
Перспективные	3,5	3,2	3,3
Социально-активные	8,8	6,4	7,4
Проблемные	17,1	14,1	15,3

Для эффективного функционирования в условиях рыночной экономики промышленному сектору, в первую очередь, требуются инициативные, активные, грамотные, перспективные работники, обладающие такими качествами, как обучаемость, трудолюбие, инициативность, организованность, креативность, компетентность, целеустремлённость, самостоятельность, коммуникабельность.

Фактически, таких соискателей оказалось немного. Кроме того, и среди социально-активных часто могут встречаться проблемные личности. А вот столь высокий процент проблемных работников настораживает.

«... Может что-нибудь в консерватории поправить?..»

(М. Жванецкий)

§ 5. Определение эффективности человеческого ресурса

Каждый грамотный наниматель, будь то собственник фирмы или руководитель, заинтересован в том, чтобы организация работала успешно и эффективно. Для выполнения этих условий необходимо иметь не только современные технологии, материалы и средства, но и работоспособный, сплочённый, психологически совместимый трудовой коллектив.

От того, насколько правильно подобран и расставлен персонал организации, организован и мотивирован на самоотдачу, напрямую зависит работа всего предприятия. Поэтому руководителю, в первую очередь, необходимо подобрать хороших сотрудников, составить из них профессиональную команду и мотивировать их на результат.

Часто работодатели считают себя психологами, не имея при этом соответствующего образования, и поэтому проводят отбор сотрудников самостоятельно. Впоследствии, они удивляются, не получив желаемого результата.

Умение разбираться в людях, способность предвидеть вероятность их действий в той или иной ситуации – это не столько наука, сколько дар. Способность такую человек может развить и, получив специальные знания, сделать её высокоточным инструментом.

Наивно считать, что познать другого человека так просто,

как иногда кажется. Большинство людей не знают даже самих себя. Как возможно помочь «вынуть соринку из глаза брата, не замечая бревна в своём глазу»?

Кто из нас доверит проведение сложной хирургической операции соседу-сантехнику? В здравом рассудке – никто. Так почему же многие думают, что человеческая личность так примитивна, что любой неуч или невежда сможет её понять? Каждый человек сложен и уникален, и чтобы «открыть» его, необходимо подобрать соответствующий ключ.

Часто работодатели оценивают соискателей по формализованным признакам – полу, возрасту, полученному образованию, стажу работы, и внешним атрибутам – презентабельности, престижности мест работы, состоятельности. Однако в процессе деятельности выясняется их недостаточная эффективность. Отчего же так происходит?

Ежедневно в отделы кадров организаций и офисы фирм приходит множество соискателей «в поисках достойной работы». Каким образом менеджеры могут определить, кто из кандидатов наиболее соответствует их фирме?

Работа с авторской методикой «Профиль самореализации личности»

Для углублённого изучения личности соискателей и работающих сотрудников, определения уровня успешности и степени их эффективности в профессиональной деятельности,

мною была разработана психологическая методика «Профиль самореализации личности» (ПСЛ).

Цель данной методики – многогранное исследование основных сфер личности индивида, выявление согласованности или несогласованности Я-концепции личности для создания её психологического портрета и определения степени самореализации и эффективности.

Данная методика является комбинированной, включающей в себя стандартизированные и проективные приёмы психологической диагностики.

Методика включает в себя следующие необходимые инструменты:

- личностный опросник;
- дешифратор профиля самореализации личности;
- оценочные шкалы;
- ключ для интерпретации полученных данных;
- форму бланка профиля самореализации личности;
- математические формулы;
- таблицы определения успешности и уровня эффективности;
- проверочную матрицу.

Методика предназначена для проведения оценочных процедур при отборе персонала, аттестации, определении профессиональной пригодности сотрудников. Кроме того, данную психологическую методику можно использовать при проведении консультирования и профессионально-ориента-

ционных мероприятий. На профиле будут видны слабые сферы личности испытуемого, его индивидуальные особенности и наличие потенциала. Методику можно использовать как для изучения отдельной личности, так и для определения эффективности группы.

Эта методика основана на математических расчётах. Варианты ответов испытуемых сопоставляются со шкальными числовыми значениями, которые и заносятся в бланк профиля, напротив соответствующих шкал. Дальнейшая работа проводится с числами, и состоит из простейших арифметических действий. Полученные таким образом показатели сравниваются с распределением по таблицам и в итоге дают соответствующий результат.

Для определения надёжности полученного результата можно использовать проверочную матрицу.

Энергичность + Самоконтроль + Выдержка = *Работоспособность*

+ + + +

Увлечения + Азарт + Цели = *Целеустремленность*

+ + + +

Потребности + Способности + Притязания = *Амбициозность*

+ + + +

Самоидентификация - Внутренняя Внешняя тификация + мотивация + мотивация
= *Активность*

= = = =

Направленность + Креативность + Уверенность = Самореализация

Подставляя числовые значения каждой из шкал, проводим сложение по вертикали и горизонтали. По формулам высчитываем ранг успешности и коэффициент эффективности, которые должны совпадать с данными, полученными по профилю самореализации личности.

Используя матрицу, можно определить степень выраженности у испытуемого качеств, необходимых для самореализации.

Математический метод, использованный в методике, обеспечивает надёжность полученных результатов, защищает от субъективности и предвзятости исследователя.

Кроме этого, достоинством данной методики является и то, что она проста в применении, удобна в использовании, экономична по времени и не требует особых затрат.

Принцип использования психологической методики «Профиль самореализации личности» рассмотрим на двух противоположных примерах. Здесь я приведу данные конкретных людей, известных мне лично и прошедших исследование по этой методике.

Пример 1. *Алексей Б., 28 лет, холост, воинскую службу не проходил по болезни (гастрит). Окончив профессиональный лицей, работал на крупном промышленном предприятии. Прошел путь от рабочего до мастера участка. Поступив в техническую академию, перешёл на другое предприятие. Учился заочно, работая мастером участка, и в 2004 г.*

получил инженерную специальность. В работе проявил себя грамотным и перспективным руководителем, неоднократно поощрялся руководством за производственные достижения. В коллективе пользуется авторитетом. Обязателен, выдержан, доброжелателен, трудолюбив. Обратился в кадровое агентство с целью смены работы по причине отсутствия перспективы профессионального роста. Претендует на должность инженера-механика.

При проведении собеседования были выявлены следующие характеристики: наличие лидерского потенциала, способность грамотно излагать мысли, уверенность в себе, адекватная самооценка.

Теперь мы посмотрим, каким образом личность испытуемого отразилась в профиле самореализации. На основе полученных данных, мы имеем не только общие рекомендации по успешности и эффективности в деятельности, но и развёрнутую картину самой личности, её сильные и слабые стороны.

Средний арифметический балл (M) – 3,88

Ранг успешности – II(развивающийся)

Коэффициент эффективности (Кэ) – 0,79 (эффективен) Самоотдача в работе составляет 60 %

Сферы личности

I. Интеллектуальная сфера: высокий уровень интеллекта.

II. Потребностно-мотивационная сфера: стремление достичь благосостояния в результате профессионального роста.

III. Трудовая мотивация: проявление инициативы в работе.

IV. Социальная активность: недостаточная.

V. Профессиональная сфера: уровень специалиста с ориентацией на руководящую должность.

VI. Эмоциональная сфера: спокойное восприятие происходящего.

VII. Волевая сфера: хорошо развита.

VIII. Я-концепция: противоречивая, положительная; недостаточная социальная зрелость.

IX. Жизненный ресурс: высокий потенциал.

Достижение эффективности происходит за счёт:
эмоционально-волевых качеств, профессионализма, физиологического потенциала.

Заштрихованная часть профиля показывает степень использования человеком своего потенциала.

Сфера личности	№ шкалы	Наименование шкалы	Балл по шкале	Стандартная оценка, баллы				
				5	4	3	2	1
I	1. ж.	Образование	5	●	////	////	////	////
	2. р.	Умственные способности	2				●	////
II	3. ж.	Жизненные цели	1					●/
	4. р.	Уровень потребностей	4		●	///	////	////
III	5. ж.	Внутренние мотивы	2				●	////
	6. р.	Внешние мотивы	1					●/
IV	7. ж.	Увлечения	1					●/
	8. р.	Азарт	4		●	///	////	////
V	9. ж.	Предполагаемая должность	5	●	////	////	////	////
	10. р.	Последняя должность	5	●	////	////	////	////
VI	11. ж.	Гендерные отношения	2				●/	////
	12. р.	Поведение в конфликте	2				●/	////
VII	13. ж.	Самоконтроль	5	●	////	////	////	////
	14. р.	Выдержка	3			●	////	////
VIII	15. ж.	Уровень притязаний	1					●/
	16. р.	Самоидентификация	1					●/
IX	17. ж.	Состояние здоровья	4		●	///	////	////
	18. р.	Энергичность	2				●/	////
Сумма набранных баллов, Σ				50				

Пример 2. *Ольга П., 37 лет, не замужем. Работая рядовым бухгалтером на крупном промышленном предприятии, заочно обучалась по специальности «Бухучёт и аудит». Окончила институт в 1995 г. За время учебы её знания бы-*

ли оценены, в основном, удовлетворительно (3 балла). Получив специальность, работала начальником бюро налогов центральной бухгалтерии завода, внутренним аудитором.

В 2002 г. уехала работать в район Крайнего Севера с целью получения больших заработков, работала ведущим бухгалтером. Спустя 2 года вернулась на родину по состоянию здоровья. Через полгода после возвращения устроилась на работу главным бухгалтером в неблагополучное малое акционерное общество, в котором существует постоянная текучесть кадров.

Спустя 3 месяца, обратилась в кадровое агентство с целью сменить работу на более стабильную и с большим доходом. Претендует на должности: финансовый директор, главный бухгалтер, зам. главного бухгалтера.

При собеседовании были выявлены следующие особенности: самоуверенность при отсутствии лидерского потенциала, неспособность понимать суть вопросов и излагать мысли, неестественность в поведении, отсутствие мотивации к труду, завышенная самооценка, отсутствие жизненных целей, карьеризм, неадекватное восприятие действительности, низкий культурный уровень.

Исследование личности испытуемой по методике «Профиль самореализации личности» дало следующие результаты.

Средний арифметический балл (М) – 2,77

Ранг успешности – IV(может быть обучена)

Коэффициент эффективности (Кэ) – 0,55 (неэффективна) Самоотдача в работе составляет до 20 %

Сферы личности

I. Интеллектуальная сфера: слабый интеллект.

II. Потребностно-мотивационная сфера: желание использовать служебное положение для удовлетворения физиологических потребностей.

III. Трудовая мотивация: низкая; предпочитает работу, не требующую усилий.

IV. Социальная активность: проявляется в ситуациях, способствующих карьерным достижениям.

V. Профессиональная сфера: стремление к руководящим должностям.

VI. Эмоциональная сфера: недостаточно устойчивая; боязнь неудач.

VII. Волевая сфера: достаточно развита.

VIII. Я-концепция: личность согласованная, отрицательная; относится к психологическому типу пассивный, глупый.

IX. Жизненный ресурс: недостаточно выражен.

Сфера личности	№ шкалы	Наименование шкалы	Балл по шкале	Стандартная оценка, баллы				
				5	4	3	2	1
I	1. ж.	Образование	5	●	////	////	////	////
	2. р.	Умственные способности	2				●	////
II	3. ж.	Жизненные цели	1					●/
	4. р.	Уровень потребностей	4		●	////	////	////
III	5. ж.	Внутренние мотивы	2				●	////
	6. р.	Внешние мотивы	1					●/
IV	7. ж.	Увлечения	1					●/
	8. р.	Азарт	4		●	////	////	////
V	9. ж.	Предполагаемая должность	5	●	////	////	////	////
	10. р.	Последняя должность	5	●	////	////	////	////
VI	11. ж.	Гендерные отношения	2				●/	////
	12. р.	Поведение в конфликте	2				●/	////
VII	13. ж.	Самоконтроль	5	●	////	////	////	////
	14. р.	Выдержка	3			●	////	////
VIII	15. ж.	Уровень притязаний	1					●/
	16. р.	Самоидентификация	1					●/
IX	17. ж.	Состояние здоровья	4		●	///	////	////
	18. р.	Энергичность	2				●/	////
Сумма набранных баллов, Σ				50				

Достижение эффективности не происходит по причине: *высоких амбиций, низкой мотивации к труду, слабых способностей и недостаточного физиологического потенциала.*

Заштрихованная часть профиля показывает степень использования человеком своего потенциала.

Из приведённых примеров видно, что на эффективность человека не оказывают существенное воздействие ни формализованные характеристики: пол, возраст, образование, опыт работы, ни внешние атрибуты: высокая занимаемая должность, солидные организации, материальное положение, социальный статус и пр.

В основе эффективности личности лежат психологические и поведенческие характеристики отдельно взятого человека.

Общая оценка эффективности

Но «вернёмся к нашим баранам».

Как я уже отмечала, при помощи данной методики можно диагностировать не только отдельную личность, но и группу.

Попробуем представить выборочную совокупность исследуемого человеческого ресурса в виде среднестатистического соискателя, и посмотрим, в какой степени у такого потенциального работника выражены те или иные характеристики.

Чтобы получить результат и сделать сопоставление, необходимо вывести средний оценочный балл по каждой из характеристик.

С этой целью мы использовали математическую формулу:

$$M_{\text{сред.}} = \frac{(N1 \times 1) + (N2 \times 2) + (N3 \times 3) + (N4 \times 4) + (N5 \times 5)}{100},$$

где

M сред. – среднестатистический балл по конкретной характеристике;

N1 – процент респондентов, получивших 1 балл за выраженность данного качества;

N2 – процент респондентов, получивших 2 балла за выраженность данного качества и т. д.

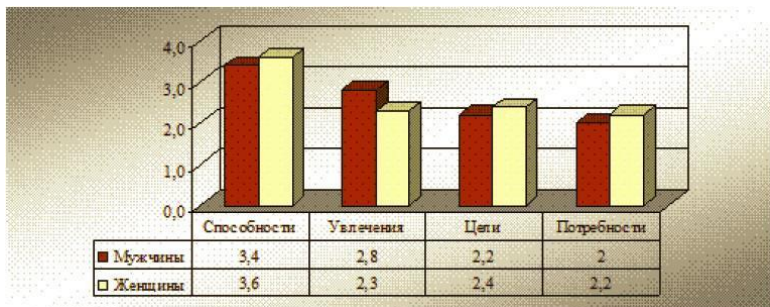


Рис. 5. Психологические характеристики выборки в баллах

На диаграмме (рис. 5) хорошо видно, что среднестатисти-

ческие психографические характеристики региональных соискателей, в основном, не дотягивают по выраженности даже до 3 баллов. При этом существует связь между жизненными целями соискателей и уровнем их потребностей. В свою очередь уровень потребностей данной выборки говорит о желании работников быть уверенными в завтрашнем дне, стабильности заработной платы, наличии льгот и компенсаций, пенсионного обеспечения, защищённости от травм, опасностей, лишений, сохранении достигнутого положения, т. е. стабильности и гарантированности.

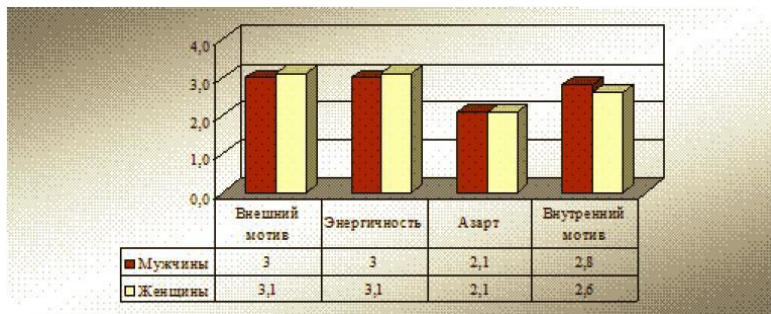


Рис. 6. Поведенческие характеристики выборки в баллах

И здесь показатели неутешительные. К тому же, прослеживается чёткая связь между энергичностью и внешней мотивацией к труду. Внутренняя мотивация оказывается ещё ниже. Это наглядно показывает, что наши люди **МОГУТ** ра-

ботать только в полсилы, а ХОТЯТ работать – и того меньше.

Древние утверждали, что «всё есть число». И мы пойдём дальше – выведем средний балл регионального человеческого ресурса на примере исследуемой выборки.

С этой целью суммируем среднестатистические показатели по основным исследованным характеристикам и полученную сумму разделим на количество характеристик:

$$M_{чр} = \frac{M_1 + M_2 + M_3 + \dots + M_n}{n},$$

где

$M_{чр}$ – средний уровень человеческого ресурса;

n – количество характеристик выборки.

При $n = 10$, получаем следующие баллы:

у мужчин средний балл составил 2,78, у женщин – 2,75.

Полученные баллы соответствуют *IV рангу успешности*, значение которого – **может быть обучен**.

Теперь определяем средний по выборке коэффициент эффективности (Кэ): **Кэ = 0,55**.

Пороговое значение полученного результата таково: в деятельности **неэффективен**, самоотдача в работе составляет **не более 20 %**.

Вот такая получается статистика. А разве в действительности иначе?..

Получив в результате проведённого социально-психологического исследования подробные характеристики ищущих в регионе работу мужчин и женщин, можно составить описательные портреты средней российской парочки трудоспособного возраста.

Он — активный, глупый; имеет, преимущественно, высшее образование и среднее соображение; предпочитает доходный, не ограниченный жёсткими рамками труд; работает в полсилы и не обременён ответственностью; ориентирован на материальное обогащение и легкие развлечения; стремится к собственному удобству и нуждается в защите.

Она — пассивная, глупая; способности имеет чуть выше среднего, но использует их не полностью; стремится достичь материального благосостояния и комфорта; труд выбирает регламентированный, с чётко определёнными задачами; в работе старается не напрягаться, выполнять не спеша; предпочитает пассивные занятия; нуждается в помощи, понимании и стабильности.

Чтобы легче было представить среднюю российскую парочку, используем метод транзактного анализа, и в результате сравнения получаем **Винни Пуха и Золушку**.

!!!Внимательно проанализируйте жизненные сценарии этих сказочных персонажей, и всё встанет на свои места.

Кстати, именно этих сказочных персонажей чаще других называли при самоидентификации опрошенные соискатели.

Для того чтобы убедиться, насколько точны полученные нами результаты исследования, достаточно дождаться реакции общества на публикацию. Здесь можно провести аналогию с прививкой от опасной болезни: если реакция будет – значит, организм борется, ну, а если нет – значит, иммунитета нет.

Может случиться, что, узнав столь тревожную информацию, народные избранники повернутся к людям лицом, и начнут издавать жизнеутверждающие законы, чиновники на местах станут безукоризненно соблюдать конституционные права и интересы трудящихся, собственники-бизнесмены не будут «тянуть одеяло на себя» и, наконец-то, поймут важность человеческого ресурса. А рядовые граждане, в свою очередь, прекратят пьянствовать, воровать и бездельничать, займутся ремёслами и воспитанием собственных детей, полюбят себя, «дабы возлюбить ближнего своего».

Это и будет свидетельством того, что приведённые мной результаты исследования субъективны, и относятся лишь к отдельно взятому неблагоприятному региону.

Но если никакой реакции не последует, то можно с уверенностью утверждать, что приведённые здесь характеристики отражают общее состояние нашей бескрайней страны.

Насколько в ближайшие годы изменится ситуация на российском рынке труда, попробуйте угадать.

С трёх раз...

Глава 6. Состояние регионального рынка труда

*«Кто хочет работать – ищет средства, кто не
хочет – причины»
С.Королёв*

Данные, полученные в результате исследования, показывают безрадостную картину общего состояния регионально-го рынка труда. Статистика не так далека от реальности. Если учесть тот факт, что грамотному поведению в условиях рыночной экономики изначально не обучали, то удивляться тут нечему. Да и нынешних выпускников к трудовой деятельности, фактически, не готовят.

На основе опыта работы в кадровом агентстве могу с тре-вогой констатировать, что не только соискатели, но и сами работодатели не подготовлены к цивилизованным отноше-ниям на рынке труда. Причины проблем очень разнообраз-ны: от индивидуальных особенностей участников рынка тру-да до несовершенства государственного подхода.

На этапе становления рыночных отношений в российской экономике, когда ещё недостаточно отработаны механизмы функционирования рынка, именно кадровый бизнес, явля-ясь посредником, может сгладить возникающие противоре-чия.

§ 1. Просчёты работодателей

Открывая своё дело, создавая организацию или фирму, каждый собственник – акционер или предприниматель – желает, чтобы его компания стала успешной, прибыльной и конкурентоспособной.

1. Уже на этом этапе работы организации встречаются первые ошибки: собственник, преимущественно, *ориентирован* на получение прибыли, т. е. *на собственное обогащение*.

Несмотря на то, что практика давно доказала, что благое и перспективное дело не скоро приносит материальную прибыль, многие желают «собрать урожай сразу после посева».

Поэтому основной акцент делается не на качество выполняемой работы или развитие производства, а на скорость оборачиваемости вложенных денежных средств. При таком отношении к созданию организации, говорить о грамотном использовании человеческого ресурса – не приходится. На нём, в первую очередь, и экономят.

Такой работодатель не ищет квалифицированных специалистов, а нанимает тех, кто соглашается на его условия и оплату труда. В ход могут идти любые виды мошенничества: отсутствие оформленных документов о трудоустройстве работника, занижение оплаты труда или выдача зарплаты «в конвертах».

Некоторые работодатели даже используют запрещённые приёмы: трудоустраивают работника с испытательным сроком, во время которого оплачивают работу по заниженному тарифу, а по окончании – увольняют как не прошедшего испытательный срок. Следом, нанимают другого работника на тех же условиях.

В результате такого использования человеческого ресурса эти горе-предприниматели вместо желаемой прибыли получают плохую репутацию на рынке, высокую текучесть кадров, низкое качество производимых товаров или услуг и, как следствие, теряют не только партнёров по бизнесу, но и большинство потребителей.

2. Не менее распространённой ошибкой работодателей является *неумение оценивать персонал*. Здесь речь идёт не только о занижении оплаты труда, но и вообще об отношении к людям.

Желание нанимателя приобрести квалифицированного специалиста за минимальную сумму вполне понятно. Но впоследствии требование от специалиста высокой самоотдачи безосновательно. Недооценённый специалист работает с низкой эффективностью, и собственник от такой «экономии» больше теряет, чем приобретает.

Извечная традиция экономить на спичках.

Порой можно услышать от работодателей: «Не нравятся условия – уходите. Желающих много, найдём других». Вряд ли к такому работодателю придут достойные и бескорыст-

ные.

3. Часто новоиспечённые наниматели допускают *управленческие просчёты*. Помимо излишней самоуверенности относительно собственных возможностей, встречается и полное невежество работодателей.

Очень нелепо выгладит, когда каждый начальник называет себя «психологом», не имея при этом не только психологического, но порой даже высшего образования. Это равнозначно тому, как если бы грузчик проводил хирургическую операцию. И почему многие думают, что человек так примитивен, что понять его очень просто? А себя они могут понять? Или найти причины своих собственных проблем?..

Развитие рыночных отношений и возникновение конкуренции должны стимулировать стремление работодателей к обучению и самообразованию. Ускорение технического прогресса, в частности, совершенствование информационных технологий, даёт реальную возможность осуществлять обучение быстро и эффективно.

В рыночной конкурентной борьбе выстоят лишь те организации, в которых процесс обучения является непрерывным.

Много ошибок совершают работодатели и при обращении в кадровое агентство. Вот только некоторые из них:

1) неумение формулировать требования к кандидатам, отсутствие в организации должностных инструкций, а подчас, даже незнание работодателем основных функции требуемо-

го работника

(в данном случае трудно найти «чёрную кошку в тёмной комнате»);

2) нежелание платить за подбор квалифицированного персонала или заведомое занижение оплаты труда на вакансии

(в результате такого подхода заказчик получает работника более низкого профессионального уровня);

3) затягивание работодателем процесса отбора
(когда наниматель, «как девица на выданье», долго перебирает, то получает, как правило, не лучшего кандидата);

4) несвоевременное принятие решения о выборе кандидата или его трудоустройстве

(в результате этого у соискателя снижается мотивация к труду и пропадает интерес к организации);

5) собственная неуверенность нанимателя или «погоня за двумя зайцами»

(в подобном случае, желаемый результат не достигается: либо работодатель не может решить, кто ему нужен и нужен ли, либо отказывается от вакансии выбранный кандидат);

6) перекладывание принятия решения и ответственности за выбор на подчинённых, не отвечающих за персонал

(при таком подходе работодателя выбор делается не в интересах эффективности организации, а ради собственной выгоды);

7) негативные установки, нерешённые личностные проблемы или несправедливое поведение работодателей *(наличие внутренних психологических проблем способствует «притягиванию» подобного к подобному)*.

Все перечисленные (и многие другие) ошибки и просчёты работодателей тормозят процесс становления и развития организации, делают её неконкурентоспособной на рынке, ведут к неуспешности и, в конечном итоге, приводят к развалу.

Для достижения высокой эффективности производства и, как следствие, успешности и прибыльности компании, нужно учитывать не только экономические факторы, но и личностные особенности человеческого ресурса.

Создание организации можно сравнить со строительством дома. Прежде чем получить дивиденды, необходимо:

- разработать основополагающую документацию;
- закупить лучшие «материалы и инструменты»;
- привлечь квалифицированных «строителей»;
- проконтролировать выполнение работ
- и терпеливо ждать окончания «производственного процесса».

Кто в одиночку сумеет качественно всё это сделать?

Грамотно работающее кадровое агентство сможет выполнить все работы квалифицированно и быстро, от приёма заказа до «сдачи под ключ».

Создавая организацию, важно помнить, что живём мы в условиях рыночной экономики. Рынок – система жёсткая, и

В ЭТОЙ СИСТЕМЕ ВЫЖИВУТ ТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ СДЕЛАЮТ СТАВКУ НА КОМПЕТЕНТНОЕ И РАЗУМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.

§ 2. Проблемы человеческого ресурса

Возвращаясь к полученным в ходе исследования качественным характеристикам рабочей силы, попробуем разобраться, каковы истинные причины такого плачевного состояния имеющегося человеческого потенциала.

Известно, что «рыба ищет, где глубже, а человек – где лучше». Поэтому наиболее активная и прогрессивная часть человеческого ресурса, сталкиваясь с бесперспективностью профессионального роста и корыстным подходом работодателей, покидает инертную региональную среду с целью самореализации. В результате, большинство стоящих специалистов оседает в крупных областных центрах и мегаполисах. Этим и объясняется низкое процентное содержание социально-активных и перспективных работников на региональном рынке труда.

О каком высокотехнологичном производстве на периферии можно мечтать, если основная часть интеллектуального потенциала перебралась в более благоприятные места?

Заинтересовать хороших специалистов, чтобы они закрепились и самореализовались в родных местах, на практике работодатели не могут или не хотят.

С другой стороны, работая в кадровом агентстве, приходилось неоднократно сталкиваться с такой ситуацией, когда заказчик-работодатель, желая получить наиболее квалифици-

цированного и опытного специалиста, при подборе такого, отказывался от него, объясняя своё решение тем, что выбранный кандидат «слишком грамотный» для него, показывая тем самым свою недостаточную компетентность.

Успешность компании напрямую зависит от квалифицированной и сплочённой работы команды. Когда же руководитель окружает себя довольно посредственными работниками, то и организация функционирует «как-нибудь».

Всё это – лишь видимая часть айсберга. Проблемы соискателей намного обширнее, и часто причины этих проблем в них самих.

В основе проблем соискателей на рынке труда лежат внутренние и внешние причины, которые можно разделить на несколько групп: *воспитательно-образовательные, возрастные, экономические, гендерные, демографические и геополитические, поведенческие.*

1. По разным *возрастным категориям* эти причины различны:

а) у соискателей в возрасте до 25 лет:

– желание иметь высокооплачиваемую работу или престижную должность при отсутствии профессиональных навыков и опыта;

– завышение собственных возможностей;

б) у соискателей в возрасте после 40 лет:

– профессиональное выгорание и усталость;

– нежелание переучиваться или повышать квалифика-

цию;

– стремление занять удобное место, чтобы «досидеть до пенсии»;

в) у соискателей пенсионного возраста:

– стремление иметь источник дополнительного дохода, чтобы «покупать востребованность» у детей или внуков.

2. Далее следует отметить причины, обусловленные *гендерными* особенностями соискателей:

– *у мужчин:*

а) высокие амбиции и притязания, часто необоснованные;

б) «прыганье» вверх по должностям, стремление руководить;

в) зависимость от вредных привычек;

г) исконно-русская лень.

– *у женщин:*

а) стремление «удобно устроиться», чтобы иметь возможность общаться с коллегами, использовать рабочее время в личных целях;

б) желание иметь размеренную, регламентированную работу, без проявления инициативы и высокой ответственности.

3. В основе вышеперечисленных причин заложены *воспитательно-образовательные* предпосылки, формирующие отношение человека к трудовой деятельности:

– не привит родителями навык трудиться;

– недостаточная профориентационная работа в школе;

- отсутствие самостоятельности в выборе профессии и поиске работы;
- неумение ставить профессиональные и жизненные цели;
- отсутствие специальной подготовки студентов к началу их профессиональной деятельности;
- слабая практическая подготовка во время обучения, отсутствие возможности прохождения производственной практики;
- девальвация образования;
- отсутствие системы распределения и закрепления молодых специалистов по окончании учебных заведений.

4. Большое влияние на особенности трудовой мотивации оказывает потребительское отношение населения, вызванное внешними *экономическими* причинами:

- возрастание потребностей в связи с расширением рынка товаров и услуг и в результате воздействия рекламы;
- ухудшение качества потребляемых продуктов, товаров и услуг;
- ориентация на западные ценности (деньги, материальные блага, развлечения), несвойственные российской ментальности.

5. Негативное воздействие на психофизиологическое состояние людей оказывают *демографические и геополитические* причины:

- ухудшение состояния здоровья и снижение энергичности в результате изменения экологической обстановки;

- увеличение количества бытовых, природных, техногенных стрессоров и чрезвычайных ситуаций, ведущее к деградации и вымиранию нации;

- отсутствие уверенности в завтрашнем дне, непредсказуемость, нестабильность, незащищённость.

6. Все эти факторы, аккумулируясь, порождают *поведенческие* причины, видимые невооружённым глазом:

- неадекватное отношение к трудовой деятельности, желание получать, а не зарабатывать;

- неумение планировать свою профессиональную деятельность;

- незнание трудового законодательства, правил поведения на рынке труда, нормативных актов, регламентирующих трудовую деятельность;

- отсутствие представления о самопрезентации;

- неспособность реально оценивать свои знания, навыки и способности;

- нежелание обучаться и заниматься самообразованием;

- отсутствие связи между своими возможностями и оплатой труда;

- сниженная активность, медлительность, неорганизованность, неуверенность в себе, пессимистичность;

- отсутствие жизненных целей и ориентаций.

В результате воздействия всевозможных факторов на личностное развитие, человек плохо адаптируется к изменяющейся среде и, выходя на рынок труда, не способен вести се-

бя адекватно.

Откуда же взять нам достаточное количество менеджеров разного профиля и гениальных изобретателей в нужном количестве, если несколько десятилетий подряд целенаправленно и обильно уничтожали генофонд нации?

Какое потомство может быть у раздавленных, зомбированных, больных поколений?

Конечно, не устанет земля русская рожать гениев. Но глупо кичиться обилием талантов в России во все времена. Ведь если их количество разложить «во времени и пространстве», то есть по историческим периодам и территории нашей бескрайней родины, то окажется – один на тысячи километров в столетие.

§ 3. Последствия потребительского отношения

Выявленная в результате исследования связь между жизненными целями и потребностями людей, наглядно показывает внутреннюю опустошённость и отсутствие в обществе духовности, как высшего смысла жизни. Под *смыслом жизни* здесь следует понимать осознание человеком основного содержания своей деятельности, которое определяет его место и значение в жизни общества.

В результате обесценивания жизни, постепенно исчезают из общего человеческого потенциала необходимые для трудовой деятельности компоненты: здоровье, нравственность, активность, творческие способности, образованность, профессионализм.

Ориентируясь на получение материальных благ и удобств для себя, многие соискатели не находят себе достойного применения. Вследствие неоправданных притязаний у них может появиться неудовлетворённость работой и жизнью.

Вот и ходит такой человек из организации в организацию со своей внутренней опустошённостью, надеясь где-нибудь хоть что-нибудь ПОЛУЧИТЬ.

Фактически, ему нужна не работа, а психологическая помощь и человеческое участие. И даже, когда человек это понимает, то, как правило, ничего не хочет менять, потому что

образ юродивого – жалкого, брошенного и несчастного – на Руси был всегда привлекательным.

Попробуйте угадать, какой будет самоотдача в таком состоянии? За что он будет работать: за страх или за совесть?

Ответ – очевиден.

Поэтому не удивительно, что из всех мотивов труда, первым по значимости становятся деньги.

А готовы ли наши люди работать за деньги?

И как они это себе представляют?

По факту выходит, что работать за деньги для нашего человека значит – их ПОЛУЧАТЬ.

Откуда идёт это потребительское отношение? Из недалекого советского прошлого, когда платили не столько за труд, сколько за тотальный контроль над обществом?

Или из навязанного нам средствами массовой информации западного образа жизни?

А может, попросту, наш человек так наивен и глуп, что не может понять связь между деньгами и трудом?

Но, скорее всего, потребительское отношение у нас от собственной лени и мечты о всеобщей ХАЛЯВЕ.

Мне интересно, видел ли кто-нибудь очередь за рабочей вакансией? Хотя бы за той, где при доле усердия есть возможность хорошо ЗАРАБАТЫВАТЬ?..

А вот если дают нам что-либо бесплатно, то будем давиться, расталкивая друг друга локтями, браниться и ссориться,

причём все, независимо от возраста и состояния здоровья.

Сколько нужно денег для счастья?

Зависит ли счастье от количества денег?

А если за деньги, то счастье ли это?..

Вот так и живём: ПОМЕНЬШЕ бы СДЕЛАТЬ, БОЛЬШЕ бы ПОЛУЧИТЬ. Потом удивляемся, что дети становятся наркоманами и алкоголиками, любимые умирают, здоровье уходит...

За всё нужно **ПЛАТИТЬ**.

Природа рациональна, а мы – её часть. Хотим мы того или нет, но жить приходится по всеобщим законам. «И если где-нибудь чего-то прибудет, то в другом месте – убудет», – гласит закон Ломоносова. Только нам невдомёк, что это и к нам тоже относится.

Откуда возьмётся 200 % по банковским вкладам или здоровье после приёма химических БАДов?

Нам бы ещё таблеток от жадности... да побольше!..

Неудивительно, что при таком потребительском отношении к миру, в какой-то момент человек оказывается в тупике. И не может понять, как с ним такое произошло...

Ответ очень прост: катился, катился и докатился. Как тот Колобок.

А если серьёзно, то выглядит это так: человек своими поступками, мыслями и делами создаёт собственную реальность – маленький РАЙ или АД, в зависимости от деяний. И если он оказался в критической ситуации, то следует оста-

новиться и проанализировать свою жизнь.

От ошибок не застрахован никто, но внутренние проблемы не рассасываются сами собой. Если их не решать, а накапливать, то с таким грузом далеко не уйти. Да и деньги, вряд ли, обрадуют.

Стоит ли ценой душевного дискомфорта стремиться к накоплению материальных благ и, тем самым, залезать в неоплатные долги?

За **ВСЁ** нужно **ПЛАТИТЬ!**

И денежный эквивалент оплаты – самый дешёвый за все обретенные блага. Если постоянно жить в долг, то расплачиваться придется тем ресурсом, который дороже всего – у каждого свой критерий.

Только **ВЫБОРА** уже **НЕТ.**

В древности мудрецы наставляли, что **БОГАТ тот, кто многое ОТДАЁТ, а кто многое ПОЛУЧАЕТ, тот – БЕДЕН.**

Желание человека получать много денег – это не нужда, а всего лишь попытка заполнить пустоты в своей изуродованной душе. Если отсутствуют духовные ценности и возвышенные стремления, то никакие вещи и развлечения не сделают человека счастливым и удовлетворённым.

С древнейших времён уже было известно, что чем меньше человек ориентирован на получение благ, тем больше он имеет свободы от жизненных обстоятельств и властных структур.

Философы и религиозные деятели, все те, кого принято называть Великими Учителями человечества, не раз призывали к разумному ограничению материальных потребностей. Сократ, например, при виде выставленных к продаже предметов роскоши, однажды воскликнул: «Как много на свете существует вещей, которые мне не нужны».

В результате многочисленных исследований давно установлено, что люди со скромными физиологическими потребностями, как правило, живут дольше и духовно активнее остальных.

Глава 7. Кто виноват, и что делать?

*«Если хочешь, чтобы твоё дело было сделано,
иди и делай его сам»
Бенджамин Франклин*

В очередной раз за тысячелетнюю историю Руси перед нами встают извечные российские вопросы: «Кто виноват?» и «Что делать?» И хотя ответ на них дан был ещё 150 лет назад А.К. Толстым («...Земля у нас богата, порядка в ней лишь нет»), так и не удаётся нам навести этот пресловутый порядок.

То ли из-за двойственности русского характера, обусловленного географическим положением и обширностью территорий страны, то ли ещё по какой причине, не умеем мы работать планомерно и организованно.

А может быть традиционная леность и неторопливость у нас из-за внутренней созерцательности, душевной широты и особого уклада жизни? Не случайно ведь на Руси во все времена было развито мифотворчество и единение с природой, широко использовался символизм.

Значимой составляющей неповторимой российской ментальности является тотемическое мировосприятие – отождествление себя и других индивидов с представителями животного мира. Достаточно вспомнить, как часто используем

мы в русской речи сравнительные характеристики: «Неуклюж как медведь», «Хитёр как лис», «Упрям как осёл» и т. д.

С древности и до сегодняшних дней у России имеются два тотемных животных – двуглавый орёл и медведь. Первый олицетворяет собой российскую власть, второй – ассоциируется с народом. Поэтому, как не существует в природе двуглавых орлов, так и власть у нас нежизнеспособна.

Что же касается медведя, то этот тотем наиболее точно передаёт и основные характеристики нашего народа (доброжелательность, силу, размах, независимость), и поведенческие особенности (медлительность, неповоротливость, впадение в спячку).

Помимо самого тотема влияет и его символическое изображение. Если, к примеру, сравнить «олимпийского мишку 80-х» и символ «единороссов», то сразу видна разница между ними. Несмотря на то, что тотем использован один и тот же, влияние этих символов на людей будет различным.

Мне до сих пор не понятно, кто и по какому принципу избирал талисманом российской сборной на олимпийских играх 2004 года в Афинах – Чебурашку? Ведь если задуматься, что собой представляет этот вымышленный персонаж, то становится жутко: слабый, безвольный мутант-гремлин, ничего не знающий и не умеющий, появившийся из телефонной будки и живущий за чужой счёт.

Ещё с древности многие народы знали, как действует на человека символ, поэтому избирали тотемом сильнейших

животных.

Особое воздействие оказывает и народное творчество. Любой народ является продуктом своей культуры. Такого количества мифов, сказок, былин и обрядов нет ни в одной стране мира.

Возможно, нам стоит поискать ответы на наши вопросы в традициях и национальной культуре.

§ 1. Мифы о труде

Известно, что мифотворчество свойственно народам в кризисные исторические периоды. Во все времена в различных уголках нашей цивилизации формировались мифы. Они выполняли защитную функцию при адаптации общества к постоянно изменяющимся условиям природной или социальной среды.

В разные эпохи мифы отражали различные стороны жизни и деятельности: это могли быть как общенациональные мифы, так и семейные, относящиеся к природным явлениям либо жизненным устоям.

Исследованиями мифа как социального феномена общества в разные времена занимались историки, философы, филологи, психологи, искусствоведы и представители других наук. За минувшие столетия о причинах возникновения и распространения мифа написаны тысячи монографий и научных работ. Большинство авторов склоняются к двойственности мифа. По сложившейся концепции миф, с одной стороны, выступает как «защитный механизм, препятствующий распаду личности и социума», с другой стороны, он привязывает человека к данному моменту времени, искажая действительность, и в результате представляет реальную опасность [23,39,45].

Не будем углубляться в дебри этой обширной темы, пого-

ворим о мифах, наиболее важных для нас – мифах о трудовой деятельности.

Все мы с детских лет знаем, что человек треть своей жизни, по выражению современников, «проводит на работе», то есть, занят трудом. К тому же, наибольшего удовлетворения он может достичь лишь от максимальной реализации своего физического и интеллектуального потенциала. При этом каждый работник желает дороже продать свой труд, а работодатель – дешевле его купить. Отсюда возникает диссонанс интересов, который и порождает мифы.

Рассмотрим несколько современных трудовых мифов.

Миф 1. Наличие высшего образования гарантирует солидную должность и высокооплачиваемую работу.

Из чего рождается этот миф? Как правило, из квалификационных требований к должности и реальных примеров. Должностные обязанности руководителей разного уровня предполагают наличие у кандидата на должность высшего образования, могут также включать опыт работы в должности, желательно по профилю работы. Однако при наличии такого комплекса требований, получить готового руководителя можно только из конкурирующей организации. Опыт работы на должности нужно где-то получить, а значит, сделать вертикальную карьеру от обычного специалиста до менеджера.

Перспектива высокой должности ещё и потому привлекательна, что в настоящее время существует значительный раз-

рыв между доходами специалистов и руководителей. В результате этого, образование из процесса приобретения профессиональных знаний превращается в средство получения дохода от должности. Из этого вытекает и растущая девальвация образования. Целью становится не обучение тонкостям специальности, а получение диплома или сертификата. Молодые люди, окончившие тот или иной ВУЗ, часто представляют себя в кабинетах респектабельных офисов на руководящих должностях с высоким доходом. Столкнувшись с реальностью, последствия для них могут оказаться плачевными.

Чтобы стать хорошим руководителем, нужно знать все особенности той деятельности, руководство которой необходимо осуществлять. Это значит, что, прежде всего, нужно учиться, накапливать знания, осваивать тонкости ремесла и лишь после этого штурмовать вершины карьеры.

Миф 2. Стабильное место работы гарантирует обеспеченную старость.

Само словосочетание «обеспеченная старость» в нашей стране всегда было мифом. И если в застойные советские времена трудящийся человек мог рассчитывать, пусть на небольшое, но фиксированное, пенсионное пособие, то события последних лет недвусмысленно намекают на призрачность будущего, в котором не только получение пенсии, но и стабильность ныне работающих предприятий подвергается сомнению.

Это с одной стороны, а с другой, достижение профессионализма в деятельности без дальнейшего роста ведёт к неудовлетворённости в работе и, как следствие, снижению эффективности труда. В связи с этим психологи рекомендуют при достижении верхней планки роста в своей работе менять либо должность, либо организацию, либо профессию.

В свою очередь работодателю для удержания специалистов необходимо планировать карьеру сотрудников. Такой подход будет способствовать повышению эффективности труда и наибольшей самоотдаче работника.

Миф 3. Я стою больше, чем мне платят.

Этот миф зависит от уровня сравнения. В связи с этим можно привести несколько распространённых мифологем.

1. В другой организации за такую работу платят больше.
2. Мне нужно содержать семью.
3. Я хочу иметь достойную жизнь.
4. У меня высшее образование.
5. А чем я хуже других?

Известно, что в каждом утверждении заложено отрицание. Каковы же здесь антитезы?

1. Почему Вы не работаете в той организации, где платят больше?
2. Разве заботиться о Вашей семье должна организация?
3. Кто мешает Вам больше работать, чтобы больше зарабатывать?
4. Достаточно ли только образования для эффективной

работы?

5. Каковы Ваши преимущества перед другими?

Известно, что каждому человеку свойственно переоценивать свои возможности, а потому редко кто может адекватно оценить уровень своих профессиональных навыков, умений, знаний и соотнести его с денежным эквивалентом.

В основе данного мифа лежит не человеческий потенциал («что я могу делать»), а желание получать («что я хочу иметь»).

Кроме того, существует определённая связь между оплатой труда и условиями работы: чем выше зарплата, тем больше неудобств.

Миф 4. О мужском превосходстве.

Этот миф уходит корнями в глубокую древность, в тексты Ветхого Завета, «Домостроя» и других культовых произведений. Из этих источников явствует, что причиной превосходства считалась либо первичность сотворения мужчины, либо его физическая сила, а подчас, даже брутальность. С таким же успехом можно говорить о превосходстве животных над человеком, ведь они и возникли раньше, и силы имеют больше.

А вот с позиции математики, всякое производное является более совершенным в сравнении с производящим. Да и классическими науками о человеке давно доказано, что женщина более устойчива и вынослива, физически и психологически, чем мужчина.

Так в чём же состоит пресловутое мужское превосходство? Полагаю, что исключительно в амбициозности мужчин и поддержании ими мифологической традиции.

В действительности можно невооружённым глазом видеть тенденцию феминизации мужчин, преобладание у них таких качеств, как эгоцентричность, приспособленчество, истеричность, женственность.

Что же касается оплаты труда, то здесь присутствует явная дискриминация женщин. Это относится не только к использованию женского труда на тяжёлых и вредных работах, но и к оцениванию их труда.

Ни для кого не секрет, что за одинаковую работу на одинаковых должностях мужчине всегда платят больше, чем женщине, даже если она эту работу выполнила быстрее и лучше. Даже при трудоустройстве, ещё не зная способностей будущих сотрудников и возможной результативности их работы, мужчине назначают жалование выше, чем женщине.

Почему? Да всё потому, что существует «дополнительный балл за штаны» – ни чем не подкреплённое ожидание их эффективности.

Верят в этот миф исключительно мужчины, а подогревают веру – сами женщины.

Миф 5. Физический труд наиболее тяжёлый.

Этот миф – примитивно материален, и существует только за счёт видимой оценки усилий. Конечно, человеку легче представить напряжение при перемещении тяжестей, неже-

ли при разработке, например, документа. Но если в первом случае для выполнения работы нужны только механические действия, то во втором, кроме действий, необходимы знания и способности, которые имеются не у всех. Соответственно, появляется дополнительная составляющая труда – интеллект.

Чтобы адекватно оценивать труд по каждой из категорий работников, нужно иметь *критерии* оценивания. Основные из них:

- 1) необходимость наличия определённых знаний, умений и способностей;
- 2) уровень ответственности для выполнения работы;
- 3) объём затрачиваемой энергии (умственное или физическое напряжение);
- 4) соотношение времени труда и отдыха;
- 5) особенности условий труда.

Наиболее трудоёмкой по всем критериям является умственная работа. Затем идёт – физический труд (в основном, за счёт износа организма). И на последнем месте стоит труд служащих – наименее напряжённый и наиболее комфортный.

Для справедливой оплаты труда необходимо разрабатывать тарифные ставки и системы оплаты с учётом оценочных критериев.

Это всего лишь некоторые из существующих трудовых мифов. Чем продолжительнее период нестабильности в об-

ществе, тем больше рождается мифов. Адаптивная функция мифотворчества помогает обществу сохранить относительную устойчивость. Но использовать мифы следует осторожно, как сильнодействующий лекарственный препарат для анестезии: в малых дозах и только под наблюдением врача.

§ 2. Сказки о безработице

Помнится, в «старые, добрые» застойные времена руководители нашего государства любили говаривать, что «в Советском Союзе безработицы нет». И это, дескать, заслуга политики партии и правительства.

И хотя формально безработицы, как таковой, не существовало, они были не далеки от истины в своих утверждениях.

Дело в том, что трудоустройство граждан, точнее, «обеспечение права на труд», являлось частью идеологии государства, и даже, в какой-то мере, национальной идеей. В соответствии с этим, трудоспособное население было распределено и закреплено на конкретных рабочих местах. В государстве всё было спланировано, рассчитано и расписано на десятилетия вперед: выбор профессии, получение бесплатного образования, направление на работу в определённую точку и трудовая деятельность там до пенсии.

Даже пьяниц и тунеядцев старались не увольнять с работы, а перевоспитывать, брать на поруки. Правда, от таких работников проку было мало, но старались беречь человеческий ресурс.

И вот, после падения «нерушимого государства», все мы неожиданно оказались в «новых экономических условиях», абсолютно к этому не подготовленные, приученные к «режи-

му и кормушке». Вместе с развалом страны, развалили и всё лучшее, что в ней было: планирование, обучение, закрепление этого самого человеческого ресурса.

И традиционно, до основания разрушив, «а затем, мы наш, мы новый мир» поспешно начали строить, не имея необходимых условий и знаний. Концовку рефрена вы, наверное, помните...

А вместе с «новым миром» пришёл к нам капиталистический термин – «безработица» и, соответственно, новый социальный статус – «безработный».

Но вернёмся в наше «сегодня» и попробуем разобраться, существует ли на самом деле эта пресловутая безработица.

С одной стороны, в регионах имеются государственные службы занятости населения, работники которых содействуют обеспечению конституционного права на труд: осуществляют регистрацию безработных граждан, предлагают им вакантные рабочие места, выплачивают государственное пособие.

Кажется, всё предусмотрено: государство проявляет заботу о гражданах, чиновники выполняют свои обязанности, граждане стараются использовать помощь государства в решении своих проблем. И ведь на учёте в службах занятости стоят тысячи безработных.

С другой стороны, средства массовой информации пестрят объявлениями о вакантных местах на должности от руководителей до неквалифицированных рабочих. Последних

требуется больше.

Где же всё-таки произошла нестыковочка?

А проблема состоит в том, что требуются работники по одним специальностям, а предлагаются – совсем по другим. Причём, многие соискатели имеют узкопрофильные специальности, малоприменимые в других областях деятельности.

Фактически существует структурная безработица. Например, требуются специалисты по строительству, а ищут работу – инженеры-технологи, требуются менеджеры, а соискатели хотят работать юристами.

О менеджерах скажу отдельно. Должность эта – управленческая, предполагающая знание основ хозяйственной деятельности, экономики, психологии и наличие определённых способностей. Русский аналог слова «менеджер» – организатор.

Однако часто содержание этой должности плохо понимают как работодатели, «забывая» в должностные обязанности всё, что ни попадя, так и сотрудники, не понимающие, чего от них ждут. К тому же, в большинстве случаев разработанные и утверждённые должностные инструкции в организациях и вовсе отсутствуют. А ведь трудовые отношения между работодателем и работником регламентируются двумя основополагающими документами: трудовым договором и должностной инструкцией. При наличии грамотно разработанных документов, и работнику понятно, что делать, и работодателю – за что спросить.

К сожалению, значение психологического фактора в экономике до сих пор недооценивается, более того, часто этим фактором даже пренебрегают, а ведь экономические формы хозяйствования настолько стары, что получили отражение не только в трактатах экономистов прошлого, но и в сказках.

Возьмём, к примеру, «Сказку о попé и о работнике его Балде» А.С. Пушкина. В ней, что ни персонаж, то ярко обрисованный тип участника хозяйственной деятельности – и в экономическом, и в психологическом отношениях. Один из персонажей – поп, очень напоминает сегодняшних работодателей.

Вспомним, как он искал работника. Подавай ему, как теперь сказали бы, специалиста широкого профиля – повара, конюха и плотника одновременно. Это свидетельствует о том, что уже в то время намечался профессиональный отбор. Собственник сначала думал над тем, для каких целей нужен работник, а затем искал подходящего человека. Нынешние руководители сначала набирают людей, а потом начинают думать, чем их занять.

Отчего же такая разница? Не оттого ли отчасти, что в семинариях человекознание считали наукой полезной, и штудировали её как «Отче наш»? В нынешних вузах изучение психологии не считается делом, заслуживающим особого внимания.

Зачем же попу понадобилось совмещение профессий? Вероятно, он знал возможности человеческого ресурса и счи-

тал, что для достижения эффективности нужно полностью загружать работника.

Получается, что сказочный поп разбирался в психологии. Чтобы убедиться в этом, достаточно ознакомиться с его системой оплаты труда: публично он заявляет, что ищет работника не дарового, а всего лишь не слишком дорогого.

И сегодня перед работодателем встаёт тот же вопрос: «Как уговорить работника работать с полной отдачей за мизерную оплату?» Известно, что «человек жив ни хлебом единым», имеет он и духовные интересы. У Балды было хобби – демонстрировать свою силу. Вот на этом-то он и попался. Вот ведь как можно наладить приём на работу, если взяться за дело со знанием основ психологии: зарплата минимальная, а работа делается – лучше не надо. Идея эта до того привлекательна, что и сегодня находит немало приверженцев. Уж сколько раз говорилось, что нельзя вечно работать на голом энтузиазме.

Однако серьёзные уроки преподает и Балда. Сначала, когда он сам назначил себе оплату, мотивация к труду была у него высокой.

Нынешние работники порой жалуются на неблагоприятную атмосферу в своём коллективе. В отличие от них, Балда сам создавал такую атмосферу, в которой всем было уютно: попадая им не нахвалится, поповна о нём печалится, попенок зовёт его «тятей».

Но вот Балде навязали работу, к которой у него не было

охоты: взыскать с чертей оброк. И сразу его отношение к делу меняется, он начинает хитрить, а то и вовсе идёт на открытый обман.

Объясняется такая метаморфоза тем, что человек лишь тогда трудится хорошо, когда видит выгоду для себя или удовлетворение от результата своей работы.

Сказка и быль кое в чём перекликаются. И общее между ними заключается в том, что во все времена работник трудился наиболее эффективно тогда, когда собственник (руководитель) глубоко знал и умело использовал психологию.

Но вернёмся на время к старой сказке. Выполнил всё же Балда трудную задачу – собрал с чертей оброк, пришло время попу с Балдой расплачиваться. Каков финал у этой сказки, наверное, напоминать не стоит.

Эта сказка является показательной. В действительности, с Балдой работники себя не идентифицируют. Наиболее популярными оказались другие сказочные персонажи.

Так выглядит ранжированная «горячая десятка» у мужчин:

- 1) **Винни Пух** (*глупый, активный*);
- 2) **Волк** из м/ф «Ну, погоди!» (*глупый, активный*);
- 3) **Иванушка-дурачок** (*умный, пассивный*);
- 4) **Буратино** (*глупый, активный*);
- 5) **Колобок** (*глупый, пассивный*);
- 6) **Баба Яга** (*умный, активный*);
- 7) **Карлсон** (*глупый, активный*);

8) **Емеля** (*глупый, пассивный*);

9) **Заяц** из м/ф «Ну, погоди!» (*умный, пассивный*);

10) **Кощей Бессмертный** (*глупый, активный*).

У женщин такая «десятка» выглядит немного иначе:

1) **Золушка** (*глупый, пассивный*);

2) **Винни Пух** (*глупый, активный*);

3) **Буратино** (*глупый, активный*);

4) **Колобок** (*глупый, пассивный*);

5) **Заяц** из м/ф «Ну, погоди!» (*умный, пассивный*);

6) **Карлсон** (*глупый, активный*);

7) **Незнайка** (*глупый, активный*);

8) **Белоснежка** (*умный, пассивный*);

9) **Дюймовочка** (*глупый, пассивный*);

10) **Гарри Поттер** (*умный, активный*).

Если вспомнить сказочные сценарии каждого из персонажей, можно ясно представить, кто как будет работать.

Кроме этого, можно проанализировать и культурно-исторический опыт нашего народа, отразившийся в пословицах и поговорках. Какие у нас наиболее известные пословицы о труде? Наверное, любой назовёт без запинки: «Работа – не волк, в лес не убежит», «От работы кони дохнут», «Дураков работа любит», «Солдат спит – служба идёт», «Тише едешь – дальше будешь» и т. д.

Иной работодатель и рад бы создать все необходимые условия для эффективного труда, а результат всё равно оказывается низким. Почему? Может стоит поискать ответ в

определениях? Помните: «Вначале было слово...». Что мы имеем в данном случае?

Как обычно называют процесс трудоустройства? Устройство на работу. Из формулировки исчезло основное значение – ТРУД. Отсюда и низкая мотивация: работа не ради достижения результата, а ради собственного удобства.

И это, по меткому выражению М. Жванецкого, – «не безработица. Это – сущая безделица».

§ 3. Были о трудоустройстве

Несмотря на существование конституционного права на труд, в действительности ситуация с трудоустройством обстоит не так радостно, как хотелось бы. Оказывается, наличие ПРАВА ещё не даёт возможности воспользоваться этим правом цивилизованно. Основная быль состоит в том, что живём мы в парадоксальной стране, потому и жизнь наша, скорее, исключение из правил.

Попробуем трезво взглянуть на проблему трудоустройства и, по возможности объективно, проанализировать происходящее.

Зайдя в тупик по пути «строительства коммунизма», мы решили испробовать капиталистический вариант рыночных экономических отношений. Попав на благодатную российскую почву, «западный продукт» традиционно мутировал под влиянием пресловутого российского менталитета.

С исчезновением государственного заказа ушло и финансирование отраслей народного хозяйства. Крупным предприятиям стало особенно тяжело, ведь содержать территории, сооружения, штат работающих без государственных дотаций и постоянных заказов, практически, невозможно. Постепенно промышленный сектор начали разваливать, местами растаскивать, распродавать по бросовой цене, следуя принципу «спасение утопающих дело рук самих утопа-

ющих».

В результате перестроечно-рыночных пертурбаций, взамен стабильных государственных предприятий и организаций, мы получили средний и малый бизнес в виде акционерных обществ, товариществ и индивидуальных предпринимателей.

В то время, когда одни граждане получали профессиональное образование, другие – «делали деньги». И, заработав тем или иным способом энную сумму, «новые русские» открывали свои фирмы. Как грибы под дождём, росли всевозможные ТОО, ООО и прочие организации, а потом благополучно исчезали с экономической сцены. Вероятно, такого количества организаций различных форм собственности нет ни в одной стране мира. Мы, как всегда, впереди планеты всей, привычно бросаемся из крайности в крайность, минуя золотую середину.

И всё б ничего, если бы УПРАВЛЕНИЕ организациями в этих новых экономических условиях было грамотным и разумным.

Каковы же основные ошибки работодателей?

1. Главная ошибка нынешних нанимателей состоит в незнании основ управления, общей недостаточной образованности, а подчас, и отсутствии даже элементарного представления об основах построения организации.

Хотя, справедливости ради, следует сказать, что есть исключения из правил. В основном, это – наёмные руководи-

тели, имеющие высшее управленческое образование. Встречаются и те, кто занимается самообразованием.

Как известно, исключений всегда бывает не много. В основной массе преобладают неучи. И хотя специальной литературы сейчас вдоволь: читай – не хочу, не хотят или не считают нужным. Думают, что можно увеличить прибыль, не зная экономики.

2. Следующей ошибкой является то, что большинство создаваемых организаций – это оптово-розничные торговые сети.

Торговля считается наименее хлопотным и наиболее простым способом предпринимательства: в одном месте купил, в другом – продал, на разнице цен заработал. Производственные организации являются более затратными, но при грамотном подходе к созданию и развитию, такие компании могут жить долго, принося ощутимую прибыль. Но чем серьезнее дело или крупнее производство, тем дольше период раскрутки.

В условиях рыночной экономики создание крупных предприятий без поддержки инвесторов проблематично и нерентабельно. А надо ли создавать крупные предприятия? Ведь во всём мире наиболее эффективными являются узкоспециализированные производства.

3. Не менее серьезная ошибка работодателей – недооценивание человеческого ресурса.

Любой продукт производства (будь то товар или услуга)

появляется не сам по себе, а при опосредованном участии человека. На производственный процесс не столько влияет наличие современных технологий и высокотехнологичного оснащения, сколько индивидуальные особенности человеческого ресурса: квалификация, способности и удовлетворённость трудом. Нет человека – нет продукта, а пришёл новый работник на смену ушедшему, снизилась интенсивность промышленного производства. И всё оттого, что отсутствует грамотная СИСТЕМА управления этим ресурсом. Человек – это очень сложный инструмент, и чтобы им управлять, необходимо иметь соответствующие знания.

Вы знаете, какова разница между дилетантом и профессионалом при игре на рояле? Первый – либо сыграть не сможет, либо скажет, что его не устраивает инструмент. Так и с человеком. Если с умом управлять, то больших высот можно достичь, а если только использовать, то и результат будет мизерным.

Но всё имеет две стороны, и винить во всём только работодателей негоже. Они всё же пытаются поднять то, что бросило государство: экономику и население. Несмотря на экономические и налоговые препоны, предприниматели создают организации и производства, а значит, и рабочие места, стараются общими усилиями поднять уровень жизни «несмотря ни на что, всё ещё трудящегося населения».

Чем же на это отвечают работодатели?

1. Среди ошибок, здесь на первом месте стоит снижение

трудо­вой актив­ности на­се­ле­ния.

То ли из-за исконно-русской лени, то ли под воздействием основного инстинкта, не желают наши люди трудиться, предпочитают «за меньшую сумму посидеть, чем за большую – побегать». О таких качествах личности сотрудников, как *пассионарность* и *харизматичность*, столь востребованных в нынешних условиях, и говорить не приходится.

В условиях рыночной экономики первостепенно необходимы активные, самостоятельные, грамотные работники. Предлагают же себя на рынке труда, в большей степени, малообразованные (хотя и с дипломами), безынициативные, а подчас, безответственные кандидаты.

И как тут добиться, чтобы «и волки были сыты, и овцы целы»?

2. Другой распространённой ошибкой работников является неадекватная самооценка, выражающаяся в большой разнице между «могу» и «хочу».

Многие соискатели не могут разумно соотнести имеющиеся возможности со своими потребностями. Сюда же добавляются и личные амбиции, которые у мужчин встречаются гораздо чаще, чем у женщин.

Известно, что технический прогресс влечёт за собой возрастание человеческих потребностей. А инструментом, «взрачивающим» потребности, является реклама. Она подталкивает нас стремиться к лучшей, более цивилизованной жизни. Но такое стремление должно стимулировать увели-

чение трудовой активности для удовлетворения этих потребностей. Однако на нашего человека закон этот практически не действует.

Как в рекламе отсутствует причинно-следственная связь между продуктом (товаром) и источником средств на его приобретение, так и в голове нашего человека, часто такая связь напрочь отсутствует. Хочется всего и сразу, и если не даром, то подешевле.

Ах, это сладкое, не переводимое на другие языки, любимое русское слово – «ХАЛЯВА»! А может это вовсе не слово, а особенность нашего мышления?..

3. Следующей ошибкой является отсутствие у работников конкретных жизненных или профессиональных целей. Многие из них просто «бредут, не разбирая дороги».

Специалисты служб по подбору и трудоустройству кадров, наверное, слышали от соискателей вопрос: «Что Вы можете мне предложить?»

Чтобы предложить кандидату работу, нужно знать, как минимум, его возможности и притязания. Если же соискатель ищет работу «какую-нибудь», это значит, что эффективность его труда будет, соответственно, низкой. Если нет планки достижений, то и самих достижений не будет.

О подборе персонала скажу отдельно.

Даже квалифицированный подбор и отбор сотрудников даёт **не более 5 %** успеха в решении вопроса обеспечения организации кадрами. **Остальные 95 %** – это работа с пер-

соналом внутри самой организации: адаптация, закрепление, стимулирование, создание условий для повышения эффективности труда и наибольшей самоотдачи сотрудников.

Методы управления основным ресурсом – человеческим – подробно изложены в современных учебниках по менеджменту, экономике и психологии труда. Если хозяйственник имеет желание создать перспективную и конкурентоспособную организацию, а возможности обучаться нет, то ему следует обратиться за помощью в соответствующие кадровые и консультационные службы, где работают квалифицированные специалисты.

А средневековыми методами цивилизованное общество не построить.

Что же касается человеческого ресурса, то ЛЮДИ наши, по сути своей, терпеливы, трудолюбивы и отзывчивы. Доброта им нужна, понимание, слово доброе, и тогда они горы свернут.

Как говорил Е. Петросян в одном из монологов: «...Ведь народ у нас такой замечательный. И трудолюбивы мы, когда захотим.

Надо только сделать, чтобы мы этого ЗАХОТЕЛИ...»

Заключение

Исторически так сложилось, что всякое новое начинание в России приживается с трудом. В процессе адаптации к непростым российским условиям, «западный продукт» видоизменяется, приобретая специфические черты, свойственные «загадочной русской душе». Не смотря на то, что положительных качеств у этой самой «души» значительно больше, активнее и жизнеспособнее оказываются именно негативные особенности.

За прошедшие 25 лет становления кадрового бизнеса в нашей стране, его развитие происходило, преимущественно, за счёт коммерческой составляющей и предприимчивости организаторов, мало учитывающих основную цель данной деятельности – интересы людей.

Идея быстрого обогащения за счёт «продажи человеческого ресурса» стала настолько привлекательной в условиях дефицита квалифицированной рабочей силы, что вскоре распространилась по всей территории. Количество создаваемых кадровых агентств стремительно увеличивалось при отсутствии квалифицированных специалистов в этой области деятельности.

Большинство грамотно работающих кадровых агентств оказалось сконцентрировано в крупнейших административных центрах – Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новго-

роде, Новосибирске, Екатеринбурге и др., в то время как наиболее востребованными, качественные услуги являются именно в регионах.

В результате отсутствия специальных образовательных программ по организации и ведению кадрового бизнеса, а также ориентации организаторов на «лёгкую прибыль», многие региональные агентства стали работать по принципу сетевого маркетинга, навязывая некачественные услуги, либо бессовестно торгуя базами данных обратившихся соискателей, нарушая тем самым этические принципы и дискредитируя данный вид деятельности.

При таком подходе в одинаковой мере страдают и заказчики-работодатели, получая услугу низкого качества, и обратившиеся соискатели, оставаясь незащищёнными.

Ориентация региональных кадровых агентств исключительно на получение прибыли в ущерб соблюдению профессиональных и человеческих норм, в конечном итоге делает их нерентабельными и служит созданию негативного мнения о кадровом бизнесе вообще.

И это притом, что нынешняя российская экономика остро нуждается в квалифицированных кадровых услугах, начиная уже понимать важность человеческого ресурса в технологическом процессе.

Но есть и другая сторона, создающая проблемы для эффективной работы кадровых агентств – недостаточная осведомлённость наших граждан о принципах работы и предла-

гаемых видах услуг.

На данном этапе региональный рынок труда скорее напоминает «неорганизованный базар вдоль дороги», нежели систему общественных отношений.

И всё-таки, перспектива развития данного направления в России имеется.

Научившись считать собственные доходы, работодатели начнут требовательнее относиться к качеству оказываемых услуг, что, в свою очередь, будет обязывать сотрудников кадровых агентств повышать свой образовательный и профессиональный уровень.

Кроме этого, продолжится организация региональных сетей, увеличится возможность использования Интернет-ресурса, расширится спектр оказываемых услуг.

Однако уже сегодня хозяйственникам необходимо учиться правильно выбирать кадровое агентство и грамотно с ним взаимодействовать. Те из работодателей, кто хоть однажды получил качественную кадровую услугу, непременно будут такими услугами пользоваться и впредь.

А качество услуги напрямую зависит от профессионализма в работе агентства, точнее, от квалификации его сотрудников.

Как известно, квалифицированные специалисты не станут терпеть несправедливое к себе отношение. Поэтому профессионалов (а их, в действительности, не много) необходимо ценить, и создавать для них благоприятные условия ра-

боты. Теряя хорошего консультанта, трудно будет найти замену, а значит, сохранить качество услуг на должном уровне.

Грубой ошибкой в работе кадрового агентства можно считать применение, так называемого, «индивидуального подряда», когда оплата труда консультантов напрямую зависит от суммы закрытых договоров. При такой нерациональной системе каждый сотрудник стремится получить наиболее выгодную работу. В результате, вместо командного духа организации появляется внутрифирменная конкуренция, что никак не способствует общей работе. О качестве услуг в данном случае говорить не приходится.

Получив же некачественную услугу, клиент вряд ли ещё раз обратится в такое агентство. Потеря клиентов делает организацию нерентабельной. И круг замыкается.

Чтобы жить в «Доме» долго и счастливо, нужно строить его из качественных «материалов» с соблюдением «технологии». А если «Дом» сделан из «соломы» или «песка», то при первом же «ветре» он рухнет.

И это правило относится не только к созданию кадрового агентства, но и к любой организованной деятельности.

Качественный кадровый бизнес – это, в первую очередь, наличие квалифицированных специалистов, так как именно человеческий потенциал является источником дохода и гарантом рентабельности организации.

А «ФОРМУЛА УСПЕХА» кадрового агентства проста: прогрессивно мыслящие организаторы + квалифицирован-

ные сотрудники + современные технологии + справедливая
компенсация + общий командный дух!

Дерзайте, господа! Желаю успеха!

Послесловие

*«Чтобы от одной вершины подняться к другой,
надо спуститься вниз, а потом долго карабкаться
вверх»*

Восточная мудрость

Древние племена троглодитов имели смыслом своего существования насыщение и выживание в условиях враждебной им среды. Первобытный человек довольно быстро сообразил, что в одиночку ему не выжить – мамонта, ведь, не завалишь, и, даже заманив в ловушку, пищей впрок не западёшься. Значит, нужно кооперироваться с другими особями.

Тогда и начали первые люди группироваться в сообщества и племена.

... Жизнь продолжалась, но была коротка и полна опасностей. А тут ещё космический катаклизм и наступление ледникового периода...

Вот в этот исторический период появился наш предок – *Homo sapiens*, что дословно означает «существо мыслящее». И начал он думать о том, как выжить в изменившемся мире. Понял, что для этого недостаточно только пищи. Необходимо обеспечить себе защиту и уход, а также позаботиться о выживании своего рода.

На данном этапе своего развития человек перешёл от эгоистических мыслей о своём настоящем к разумному плани-

рованию будущего. Надежду на привлекательное завтра он возлагал на своё потомство, которое воспитывал и обучал тонкостям охоты. Подготавливая себе смену, Homo sapiens тем самым продлевал собственное существование.

Так начиналась эволюция человеческого вида миллионы лет назад. Процесс развития, как и процесс восхождения, всегда долг и труден. А вот обратный процесс – падения и деградации, как правило, происходит с большим ускорением и печальными последствиями...

Глядя в наше сегодня, можно констатировать начало процесса инволюции человеческого вида, если не в масштабах цивилизации, то уж точно на отдельно взятой территории.

Времена перестройки открыли не только врата в страны социалистического лагеря, но и «ящик Пандоры» экзотических уголков нашей планеты. В результате, наш современный Homo sapiens ринулся за пределы своей бескрайней Родины. Начался челночный период. Самая работоспособная часть населения, оставшаяся без работы и средств к существованию, занялась переправкой низкокачественных товаров из стран третьего мира на российские рынки, зарабатывая на этом первоначальный капитал.

А тут подоспела приватизация, и всё то, что не успело развалиться за годы перестройки, было разворовано и распродано по низкой цене. В результате, заводы, фабрики, жилые объекты и даже природные ресурсы были распределены между гражданами соответственно их кошелькам.

Очередная революция, о которой так долго мечтали, свершилась...

Наступила эпоха свободы и демократии. А вместе с открывшимися возможностями пришёл к нам и западный образ жизни с его многочисленными развлечениями и материальными благами.

На смену исконно русским вопросам «*Кто виноват?*» и «*Что делать?*», перед нашим обществом встал новый вопрос: «*Как разбогатеть?*»

...Так с чем же мы пришли в 3-е тысячелетие?

То, что было построено предыдущими поколениями, разрушено или продолжает разрушаться.

Те традиционные и культурные ценности, которые формировались веками и передавались от поколения к поколению, забыты.

Исконно русский уклад жизни, создававший неповторимую ментальность, названную «загадочной русской душой», заменён западным суррогатом.

Мы размениваем своё будущее на сиюминутные развлечения и удовольствия, не задумываясь о жизни потомков. А ведь человек продолжается в делах своих и в детях.

Традиция передавать секреты мастерства в профессии от отца к сыну утекает, словно песок сквозь пальцы, а «панель» кажется более привлекательной, нежели семейный очаг.

Родители, вместо воспитания в детях самостоятельности, пытаются от них откупиться, не прививая им при этом трудо-

любия и лишая их социального иммунитета. Стараясь обеспечить будущее своему ребёнку, они, тем самым, лишают его смысла жизни.

Когда же нет смысла жизни, появляется стремление к смерти. А для этого все средства хороши: алкоголь, наркотики, азартные игры, преступления, суицид. Всё это – ступени медленного умирания от бесцельности существования.

Когда человек не приносит пользу обществу, является невостребованным, он испытывает ощущение неполноценности и собственной ненужности в этом мире.

Лицо смерти помолодело, рождаемость снизилась, а это показатель вымирания нации.

В противовес этому, счастье является результатом собственных достижений и ощущением самоценности. Если отсутствует цель, стремление – не будет и достижений, а значит, и удовлетворённости жизнью.

НИКТО не сможет сделать человека счастливым, кроме **САМОГО** человека.

...В результате перипетий 25-летних блужданий, страна напоминает старуху, снова сидящую у разбитого корыта, но уже без надежды на чудо.

Существование нынешних россиян ужасающе напоминает времена троглодитов, озабоченных лишь собственным насыщением и выживанием. Вечные Иваны Непомнящие, забывшие не только библейские заповеди, но и собственную историю.

НЕ помнящие и НЕ мыслящие.

Всё чаще мы слышим от власть предержащих о поисках национальной идеи, о необходимости сплочения и патриотизме. Но патриотизм – это не пафосные речи о любви к Родине, а каждодневный труд на благо всех и каждого.

Патриотизм – это самоуважение, память о прошлом и забота о будущем.

У нас есть ещё время исправить ошибки, но для этого нужно

СДЕЛАТЬ СТАВКУ НА ЖИЗНЬ!

Приложения

Приложение № 1

Направления и виды услуг кадрового агентства «Формула успеха»

Направление I. Подбор и отбор персонала

1. Стандартный поиск, подбор и отбор персонала для организации в соответствии с требованиями заказчика-работодателя.
2. Организация подбора и закрепления в организации специалистов из числа студентов и выпускников учебных заведений.

Направление II. Консалтинговые услуги

1. Бизнес-консультирование руководителей компаний по вопросам управления персоналом организации.
2. Создание корпоративной культуры организации.
3. Разработка стратегических документов организации:
 - а) Устава;
 - б) кадровой политики;
 - в) организационной структуры;

г) философии и стратегии управления персоналом.

4. Создание фирменного стиля организации.

5. Разработка организационных кадровых документов:

а) локально-нормативных положений (о порядке приёма и увольнения, о правилах внутреннего трудового распорядка, о персонале, об адаптации, об аттестации, о формировании кадрового резерва и т. п.);

б) форм трудового договора (контракта), договора о материальной ответственности;

в) должностных инструкций;

г) профессиограмм.

6. Предоставление перечня обязательной кадровой документации, форм документов и требований к ним (в печатном и электронном виде).

7. Проведение обучающих семинаров, тренингов и ролевых игр для руководителей организаций.

Направление III. Кадровый аудит

1. Проведение социально-психологических исследований для определения эффективности труда в организации или отдельном подразделении.

2. Анализ личности работников в системе организации.

3. Оценка эффективности работы «команды».

4. Организация аттестации персонала.

5. Участие в проведении аттестации в качестве независимого эксперта.

6. Оценка трудового вклада работников.

7. Определение психологической совместимости персонала.

8. Разработка системы стимулирования и трудовой мотивации сотрудников, определение средств поддержания дисциплины.

9. Составление рекомендаций по оптимизации численности персонала (привлечение, перераспределение, высвобождение, развитие).

10. Профессиональная ориентация и рекомендации по обучению.

11. Планирование деловой карьеры сотрудников, составление карьерограммы.

12. Выявление причин текучести кадров и рекомендации по закреплению кадров.

Приложение № 2

РЕЙТИНГОВЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ

по результатам собеседования

(Авторская разработка)

Ф.И.О. _____

Код _____

1. Внешний вид	<i>неряшливый</i>	1 2 3 4 5	<i>опрятный</i>
2. Поведение при собеседовании	<i>вызывающее</i>	1 2 3 4 5	<i>спокойное</i>
3. Отношение к собеседнику	<i>недружелюбное</i>	1 2 3 4 5	<i>дружелюбное</i>
4. Способность отвечать на вопросы	<i>низкая</i>	1 2 3 4 5	<i>высокая</i>
5. Наличие высоких жизненных целей	<i>отсутствуют</i>	1 2 3 4 5	<i>имеются</i>
6. Мотивация труда	<i>низкая</i>	1 2 3 4 5	<i>высокая</i>
7. Академическая успеваемость	<i>низкая</i>	1 2 3 4 5	<i>высокая</i>
8. Впечатление об умственных способностях	<i>низкие</i>	1 2 3 4 5	<i>высокие</i>
9. Культурный уровень и кругозор	<i>низкий</i>	1 2 3 4 5	<i>высокий</i>
10. Способность излагать мысли	<i>плохо</i>	1 2 3 4 5	<i>отлично</i>
11. Выдержка	<i>низкая</i>	1 2 3 4 5	<i>высокая</i>
12. Уверенность в себе	<i>неуверенность</i>	1 2 3 4 5	<i>самоуверенность</i>
13. Самооценка	<i>занижена</i>	1 2 3 4 5	<i>завышена</i>
14. Энергичность	<i>низкая</i>	1 2 3 4 5	<i>высокая</i>
15. Впечатление о состоянии здоровья	<i>слабое</i>	1 2 3 4 5	<i>крепкое</i>
16. Общительность	<i>низкая</i>	1 2 3 4 5	<i>высокая</i>
17. Общее впечатление	<i>неудовлетворительное</i>	1 2 3 4 5	<i>прекрасное</i>

Собеседование проведено _____ 20 г.

(должность)_____
(подпись)_____
(расшифровка подписи)

Приложение № 3

_____ Должностная инструкция
(наименование организации)

ДИРЕКТОР КАДРОВОГО АГЕНТСТВА

Разработал:	Проверил:	Утвердил:	Количество
Дата:	Дата:	Дата:	страниц:
Подпись	Подпись	Подпись	

1. Общие положения

1.1. Директор является штатным работником, осуществляет общее руководство деятельностью кадрового агентства.

Директор кадрового агентства по стратегическим вопросам подчиняется общему собранию учредителей.

1.2. Директор избирается или назначается и утверждается общим собранием учредителей организации на срок, указанный в трудовом договоре. Директор агентства может досрочно освобождаться от занимаемой должности на основании решения общего собрания учредителей или по согласованию сторон.

1.3. Директор кадрового агентства в своей работе руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;

- Гражданским кодексом Российской Федерации;
- Трудовым кодексом Российской Федерации;
- Уставом предприятия;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- действующим законодательством;
- нормативными актами и документами по вопросам его деятельности;
- настоящей инструкцией.

1.4. Директор кадрового агентства должен знать:

- Указы Президента РФ и постановления Правительства РФ, определяющие основные направления развития организации;
- нормативные документы государственных органов, касающиеся деятельности организации;
- отечественный и зарубежный опыт других профильных организаций;
- психологию управления;
- специализацию и особенности работы организации, стратегию развития организации;
- основы хозяйственного и трудового законодательства;
- перспективы использования современных информационных технологий в работе;
- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- основы маркетинга;
- основы общей и социальной психологии, социологии и

психологии труда;

- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
- основы организации делопроизводства;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- этику и навыки делового общения.

1.5. Основными задачами деятельности директора кадрового агентства является реализация выбранной общим собранием учредителей стратегии развития агентства, правильный подбор, оценка, расстановка и обучение персонала агентства, всемерное повышение качества услуг, обеспечение экономического и социального развития коллектива и получение максимальной прибыли.

1.6. В период временного отсутствия директора кадрового агентства (отпуск, болезнь, командировка, пр.) его обязанности возлагаются на консультанта-эксперта по персоналу кадрового агентства.

2. Должностные обязанности

Директор кадрового агентства:

2.1. реализует стратегию развития кадрового агентства и

добивается повышения качества услуг;

2.2. разрабатывает необходимую для деятельности агентства документацию, инструкции, сценарии, технологии, рекомендации для сотрудников;

2.3. подбирает необходимый для работы сотрудников кадрового агентства психологический инструментарий;

2.4. проводит работу по расширению масштабов деятельности и укреплению экономического состояния агентства, установлению прямых и длительных связей с организациями-заказчиками, обеспечивает заключение и своевременное выполнение договоров.

2.5. Заботится о повышении квалификации сотрудников.

2.6. Директор кадрового агентства:

- осуществляет руководство подчинёнными сотрудниками;
- принимает меры по наилучшему использованию их знаний и опыта;
- проводит работу по воспитанию кадров в духе сознательного и добросовестного отношения к труду, обеспечению строгого соблюдения интересов организации, укреплению трудовой дисциплины;
- способствует развитию творческой инициативы и трудовой активности сотрудников кадрового агентства.

2.7. Обеспечивает правильное применение:

- принципа социальной справедливости;
- сочетания экономических и административных методов

руководства;

- усиления ответственности каждого сотрудника за порученное дело и итоги работы кадрового агентства в целом.

3. Права

Директор кадрового агентства имеет право:

3.1. контролировать выполнение заказов и заданий, своевременное выполнение отдельных поручений подчиненных ему сотрудников;

3.2. подписывать организационно-распорядительные и другие служебные документы по вопросам, входящим в его компетенцию;

3.3. разрабатывать и утверждать должностные инструкции для подчинённых ему сотрудников и осуществлять контроль исполнения ими инструкций;

3.4. представлять интересы агентства в государственных учреждениях, частных и общественных организациях.

4. Ответственность

Директор несёт ответственность:

4.1. за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей, закреплённых в должностной инструкции, – в пределах, определённых действующим трудовым законода-

тельством РФ;

4.2. за правонарушения, совершённые в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определённых действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ;

4.3. за причинение материального ущерба, – в пределах, определённых действующим трудовым и гражданским законодательством РФ;

4.4. за нерациональное использование финансовых, трудовых, материальных, информационных, технических ресурсов организации;

4.5. за нарушение правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты в организации.

5. Поощрения

5.1. Моральное поощрение директора кадрового агентства осуществляется правлением общества мерами, предусмотренными Трудовым кодексом РФ, при образцовом выполнении им функциональных обязанностей.

За особые трудовые заслуги правление общества может представить директора к:

- благодарности,
- премии,
- награждению Почётной грамотой.

5.2. Материальное поощрение директора агентства осуществляется по результатам выполнения показателей качества труда персонала.

Показателями качества труда являются:

- рациональность принимаемых решений;
- полнота и своевременность выполнения функциональных обязанностей;
- равномерность загрузки сотрудников агентства;
- состояние и уровень трудовой и исполнительской дисциплины.

5.3. Директор поощряется (вознаграждается или премируется) сверх установленного оклада за выполнение следующих показателей:

- рост объёма выручки;
- прибыль организации;
- качество услуг.

6. Квалификационные требования

6.1. Высшее профессиональное образование по специальности: психология, социология, менеджмент.

6.2. Опыт руководящей или консультационной работы не менее 3 лет.

6.3. Знание коммуникационных средств и практическое пользование персональным компьютером, оргтехникой, средствами коммуникации и связи.

Приложение № 4

_____ Должностная инструкция
(наименование организации)

КОНСУЛЬТАНТ-ЭКСПЕРТ ПО ПЕРСОНАЛУ

Разработал:	Проверил:	Утвердил:	Количество страниц:
Дата:	Дата:	Дата:	
Подпись	Подпись	Подпись	

1. Общие положения

1.1. Консультант-эксперт по персоналу относится к категории специалистов.

1.2. Консультант-эксперт является штатным работником, осуществляет комплекс работ, связанных с оказанием возмездных кадровых услуг работодателям. В своей работе консультант-эксперт подчиняется директору кадрового агентства.

1.3. На должность консультанта-эксперта по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальностям «Психология», «Социология», «Менеджмент» и опыт работы в кадровой службе не менее 2 лет либо высшее специальное образование и специальную подготовку в области кадрового менеджмента.

1.4. Консультант-эксперт назначается на должность и освобождается от неё приказом директора организации по представлению директора кадрового агентства в установленном трудовым законодательством порядке.

1.5. Консультант-эксперт по персоналу в своей работе руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;
- Гражданским кодексом Российской Федерации;
- Трудовым кодексом Российской Федерации;
- Уставом предприятия;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- действующим законодательством;
- нормативными актами и документами по вопросам его деятельности;
- настоящей должностной инструкцией.

1.6. Консультант-эксперт по персоналу должен знать:

- основы хозяйственного и трудового законодательства;
- нормативные документы государственных органов, касающиеся деятельности организации;
- отечественный и зарубежный опыт других профильных организаций;
- психологию управления;
- специализацию и особенности работы организации, стратегию развития организации;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;

- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- основы маркетинга;
- основы организации делопроизводства;
- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- правила и нормы охраны труда;
- этику и навыки делового общения.

2. Должностные обязанности

Консультант-эксперт:

2.1. осуществляет подбор кадров, проводит собеседование с соискателями, составляет персональные анкеты, формирует и ведёт банк данных о количественном и качественном составе соискателей, своевременно вносит в него изменения;

2.2. организует проведение психологического тестирования кандидатов, составляет резюме для работодателя;

2.3. проводит поиск кандидатов, телефонные переговоры с соискателями, предлагает вакансии, организует собеседование кандидата с работодателем;

2.4. подготавливает пакет документов на кандидатов для

представления работодателю;

2.5. участвует в изучении рынка труда и рынка предложений;

2.6. осуществляет анализ аудитории потенциальных заказчиков (работодателей), выявляет потребности заказчиков, их категорию и направленность, разрабатывает мероприятия по их привлечению;

2.7. организует предварительные переговоры с заказчиками-работодателями, заинтересовавшимися предложениями, уточняет их потребности и подготавливает предложения для конкретных работодателей;

2.8. предлагает заказчикам пути решения несогласованных при переговорах вопросов и вопросов, возникших после совершения юридически значимых действий;

2.9. поддерживает контакт с постоянными заказчиками, разрабатывает схемы их мотивации для дальнейшего сотрудничества;

2.10. принимает участие в разработке и подготовке кадровой документации по заказам работодателей;

2.11. участвует в подготовке и составлении документации, необходимой для осуществления услуг кадрового агентства;

2.12. консультирует заказчиков-работодателей по вопросам организации управления персоналом;

2.13. вносит предложения руководству по совершенствованию работы кадрового агентства;

2.14. обеспечивает конфиденциальность информации,

получаемой от соискателей и заказчиков, которая может причинить вред соискателю или заказчику;

2.15. сохраняет анонимность заказчика и соискателя до тех пор, пока от них не будет получено разрешение на разглашение соответствующей информации;

2.16. постоянно совершенствует свои знания и профессиональные навыки.

3. Права

Консультант-эксперт имеет право:

3.1. знакомиться с проектами решений руководства организации, связанными с его деятельностью;

3.2. вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей должностной инструкцией;

3.3. сообщать непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в работе кадрового агентства и вносить предложения по их устранению в пределах своей компетенции;

3.4. запрашивать и получать от руководства информацию и документы, необходимые для осуществления своих должностных обязанностей;

3.5. подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4. Ответственность

Консультант-эксперт несёт ответственность:

4.1. за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей, закреплённых в должностной инструкции, – в пределах, определённых действующим трудовым законодательством РФ;

4.2. за правонарушения, совершённые в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определённых действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ;

4.3. за причинение материального ущерба, – в пределах, определённых действующим трудовым и гражданским законодательством РФ;

4.4. за нерациональное использование финансовых, трудовых, материальных, информационных, технических ресурсов организации;

4.5. за нарушение правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты в организации.

5. Квалификационные требования

5.1. Высшее профессиональное образование по специаль-

ности: психология, социология, менеджмент.

5.2. Опыт консультационной или преподавательской работы не менее 2 лет.

5.3. Знание коммуникационных средств и практическое пользование персональным компьютером, оргтехникой, средствами коммуникации и связи.

Приложение № 5

Профессионально-этический кодекс консультантов по подбору персонала

Мы, члены Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП), добровольно принимаем на себя обязательство придерживаться в своей работе следующих этических норм.

1. С уважением относиться к коллегам, заказчикам иискателям.
2. Не предпринимать действий, в результате которых может пострадать профессиональная репутация коллег по Ассоциации.
3. Конфликтные ситуации между компаниями – членами Ассоциации консультантов по подбору персонала стремиться разрешать в рамках самой Ассоциации.
4. Не заниматься целенаправленным переманиванием сотрудников компаний – членов Ассоциации консультантов по подбору персонала.
5. Постоянно совершенствовать свои знания и профессиональные навыки, в том числе путём обмена опытом со своими коллегами.
6. Не заниматься целенаправленным переманиванием от

одного заказчика к другому ранее трудоустроенных соискателей, а также других сотрудников компаний-заказчиков, имена которых были раскрыты заказчиком в ходе выполнения предыдущих заказов.

7. Не работать с соискателями и заказчиками, чья деятельность не укладывается в рамки этических норм, принятых в демократическом обществе.

8. Обеспечивать конфиденциальность информации, получаемой от соискателей и заказчиков, не допускать разглашения информации, которая может причинить вред соискателю или заказчику.

9. Сохранять анонимность заказчика и соискателя до тех пор, пока от них не будет получено разрешение на разглашение соответствующей информации.

10. При отборе соискателей не допускать дискриминацию по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам и руководствоваться исключительно профессиональными и психологическими требованиями заказчика.

11. Придерживаться принципов независимости и объективности при оценке и обследовании соискателей.

12. Не применять никаких специальных методов оценки и обследования соискателей, не получив на то их согласия.

13. Не совершать действия, которые могут повредить соискателям на их нынешней работе.

14. Ни в какой форме и ни при каких обстоятельствах

не запрашивать вознаграждения от соискателей за их трудоустройство.

Приложение № 6

ЗАКАЗ

на заполнение вакантной позиции

ПОЗИЦИЯ (профессия, должность)

I. Информация об организации

1. Полное название организации

2. Форма собственности хозяйствующего субъекта (организации): *государственное, муниципальное унитарное предприятие, ООО, ЗАО, ОАО, ПБОЮЛ, некоммерческая организация.*

3. Размер предприятия: *крупное, среднее, малое.*

4. Отрасль, сфера или направление деятельности организации:

5. Является ли отрасль (сфера деятельности) перспективной?

6. Адрес, месторасположение организации:

7. Контактный телефон/факс представителя заказчика:

8. Ф.И.О., должность представителя заказчика:
9. Сколько лет существует организация:
10. Количество сотрудников: *во всей организации в подразделении*
11. Является ли организация растущей и успешной на рынке?
12. Какова репутация организации?
13. Основные элементы корпоративной культуры организации:

II. Описание работы (должности)

1. Название должности:
2. Характер работы: *постоянная, временная, совмещение.*
3. Режим работы:
4. Вид рабочего места:
5. Основные обязанности на этой должности:
6. Кому должен отчитываться человек, занимающий эту должность:
7. Количество подчинённых:
8. Подотчётное оборудование, инструмент:
9. Этот человек должен работать в команде или у него будет самостоятельная роль?
10. Название подразделения, в которое требуется сотрудник:
11. Направление деятельности подразделения:

12. Связаны ли с этой должностью командировки?

13. Частота командировок:

14. Задачи, которые должны быть решены работником на данной позиции:

15. Какие проблемы могут возникнуть, если эта вакансия не будет заполнена?

16. Предполагается ли, что кто-то кроме Вас должен одобрить кандидатуру сотрудника?

17. Если да, то кто эти люди? Могу ли я поговорить с ними?

(Ф.И.О., должность, номер телефона)

III. Рекрутёрская информация

(все требования в предпочтительном варианте)

1. Каковы данные идеального кандидата:

2. Каков абсолютный минимум требований:

3. Образование:

4. Опыт работы:

5. Технические навыки:

6. Какими личными качествами должен обладать человек, который Вам нужен?

7. Какие способности и деловые качества требуются на этой должности?

8. Насколько это значимо?

9. Может ли кандидат на вакансию быть курящим?

10. Его отношение к алкогольным напиткам?

11. В какой отрасли должен работать кандидат, которого

Вы бы предпочли?

12. Почему?

13. Есть ли конкретный человек, которого Вы хотели бы нанять?

14. Почему?

15. Какого типа люди преуспевают в Вашей организации?

IV. Информация о вознаграждении

1. Система оплаты труда: *повременно-гарантированная (оклад), повременно-премиальная, сдельная, сдельно-премиальная.*

2. Какова вилка оклада на этой должности?

Низшая ставка _____ Средняя _____

Высшая ставка _____

3. Предусматриваются ли премии для сотрудника, занимающего эту должность?

4. Какова система премирования?

5. Предусмотрено ли участие в прибылях (доля, бонус)?

6. Предполагаемый ежемесячный суммарный доход (зарботок):

7. Если агентство найдет кандидата, который выполняет эту работу в компании-конкуренте и получает по высшей

ставке, сможете ли Вы предложить ему больше?

8. Насколько больше?

9. Значит, максимальная ставка для этой должности:

10. Какие льготы и материальные блага предусматриваются для этой должности?

V. Информация о возможном продвижении

1. Каковы долгосрочные перспективы на этой должности?

2. Предусматривается ли для этого человека повышение квалификации?

3. Почему ушёл сотрудник, занимавший эту должность в последнее время?

4. Почему человек, который имеет хорошую и надёжную работу, должен перейти к Вам?

VI. Общие сведения

1. Как долго не занята эта вакансия?

2. Почему она не занята?

3. Сколько человек Вы уже проинтервьюировали?

4. Откуда они появились? (*Сотрудники организации, пришли по объявлению, из кадрового агентства, другое*).

5. Сделаны ли уже кому-нибудь предложения, на которые ещё не дан ответ?

6. Привлечены ли к решению этой задачи другие кадровые агентства?
7. Можно ли давать объявления?
8. На какую сумму?
9. В каких СМИ?
10. Давались ли уже объявления?
11. В каких СМИ? Дата
12. Насколько для Вас важно, чтобы эта должность была занята как можно скорее?

VI. Подведение итога

Проверить все требования, правильно ли и чётко они записаны. Попросить клиента устно подтвердить это.

Приложение № 7

ДОГОВОР НА ОКАЗАНИЕ РЕКРУТИНГОВЫХ УСЛУГ

г. “ _____ ” _____ 20 __ г.

(наименование предприятия или ф.и.о. физического лица)
действующее на основании _____,
(устава, положения, доверенности)

именуемое в дальнейшем «Заказчик» и _____
(наименование предприятия или ф.и.о. физического лица),
действующее на основании _____,
(устава, положения, доверенности)

именуемое в дальнейшем «Исполнитель», заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Предмет договора

1.1. По договору оказания рекрутинговых услуг Исполнитель обязуется по заданию Заказчика оказать услуги, указанные в п.1.2 настоящего договора, а Заказчик обязуется оплатить эти услуги в размере и в сроки, указанные в настоящем договоре.

1.2. Исполнитель обязуется оказать следующие услуги:
подбор и отбор кандидатов для заполнения вакант-

ных позиций _____,

(название вакантных позиций)

именуемые в дальнейшем «Услуги».

1.3. *Срок выполнения работ:* со дня перечисления предоплаты на расчётный счёт Исполнителя в течение 1 календарного месяца. Исполнитель имеет право выполнить работы досрочно.

1.4. Услуги считаются оказанными после подписания акта приёма-сдачи выполненных работ Исполнителем и Заказчиком или его уполномоченным представителем.

2. Права и обязанности сторон

2.1. *Исполнитель обязан:*

2.1.1. оказать Услуги с надлежащим качеством;

2.1.2. оказать Услуги в полном объёме в срок, указанный в п.1.3. настоящего договора;

2.1.3. **безвозмездно в течение 30 банковских дней** исправить по требованию Заказчика все выявленные недостатки, если в процессе оказания услуг Исполнитель допустил отступление от условий договора, ухудшение качества работы;

2.1.4. **безвозмездно в течение 30 банковских дней** предложить ещё одного кандидата на указанную вакантную позицию в том случае, если выбранный Заказчиком кандидат не приступил к выполнению работы в день трудоустрой-

ства по личным причинам, либо в случае совершения аморального проступка в течение первого месяца со дня выхода на работу.

2.2. Исполнитель имеет право:

2.2.1. оказать Услуги по заданию Заказчика в срочном порядке (в течение 10 банковских дней с момента поступления предоплаты на расчётный счёт Исполнителя);

2.2.2. отказаться от исполнения договора, если Заказчик настаивает на выполнении необоснованных требований.

2.3. Заказчик обязан:

2.3.1. **внести предоплату** за оказание услуг в размере 50 % от суммы договора, указанной в п.3.4. настоящего договора в **течение 10 банковских дней** с момента подписания договора;

2.3.2. **завершить окончательный расчёт** по стоимости, указанной в п.3 настоящего договора, **в течение 10 банковских дней** с момента подписания акта приёма-сдачи выполненных работ;

2.3.3. в случае отказа от заказанной услуги немедленно письменно уведомить об этом Исполнителя с возмещением ему неустойки и понесённых издержек.

2.4. Заказчик имеет право:

2.4.1. во всякое время проверять ход и качество работы, выполняемой Исполнителем, не вмешиваясь в его деятельность;

2.4.2. отказаться от исполнения договора в любое время

до подписания акта и письменно известить об этом Исполнителя, уплатив Исполнителю сумму неустойки, указанную в п.4.5. настоящего договора.

3. Стоимость работ и порядок расчётов

3.1. Стоимость работ по настоящему договору состоит из:

3.1.1. суммы вознаграждения Исполнителю в размере _____ руб.

(сумма цифрами и прописью)

3.1.2. суммы издержек на рекламу в размере _____ руб.

(сумма цифрами и прописью)

3.1.3. суммы за срочность (50 % от суммы вознаграждения Исполнителю) в размере _____ руб.

(сумма цифрами и прописью)

3.2. *Стоимость работ по настоящему договору составляет* _____ руб.

(сумма цифрами и прописью)

3.3. Скидка на оплату услуги.

3.3.1. Процент скидки: _____ %, что составляет _____ руб.

3.4. *Сумма, определённая к оплате, с учётом скидки* _____ руб.

3.5. Уплата Заказчиком Исполнителю стоимости работ осуществляется путём перечисления денежных средств на

расчётный счёт Исполнителя, указанный в настоящем договоре.

4. Ответственность сторон

4.1. В случае не поступления предоплаты на расчётный счёт Исполнителя в срок, указанный в п.2.3.1., договор считается недействительным. Такая ситуация освобождает Исполнителя от оказания услуг по настоящему договору.

4.2. Услуга считается оказанной после выхода кандидата на работу в организацию Заказчика, либо после оказания Исполнителем услуги в соответствии с настоящим договором при том, что Заказчик по субъективным причинам не принял решение о выборе кандидата из предложенных ему Исполнителем.

4.3. При оказании услуг по подбору и отбору кандидатов на вакантные должности *обязательными для исполнения* задания Заказчика являются только те *требования* к кандидатам, которые предусмотрены соответствующей должностной инструкцией организации Заказчика, разработанной в соответствии с Основными положениями Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий, или отражены в профессиограмме соответствующего рабочего места.

4.4. Подписание акта приёма-сдачи выполненных работ производится после оказания Исполнителем услуги и окончательного расчёта за услугу Заказчиком, но не позднее 10

банковских дней с момента поступления оплаты на расчётный счёт Исполнителя.

4.5. При отказе Заказчика от исполнения договора до подписания акта приёма-сдачи выполненных работ Заказчик выплачивает Исполнителю неустойку в размере 50 % от суммы вознаграждения, указанной в п. 3.1.1. и 100 % суммы, указанной в п.п. 3.1.2., 3.1.3. настоящего договора.

4.6. В случае невозможности исполнения услуги по обстоятельствам, за которые ни одна из сторон не отвечает, Заказчик возмещает Исполнителю фактически понесённые им расходы (п.3. ст. 781 ГК РФ).

4.7. Меры ответственности сторон, не предусмотренные в настоящем договоре, применяются в соответствии с нормами гражданского законодательства, действующего на территории России.

5. Порядок разрешения споров

5.1. Споры и разногласия, которые могут возникнуть при исполнении настоящего договора, будут по возможности разрешаться путём переговоров между сторонами.

5.2. В случае невозможности разрешения споров путём переговоров стороны после реализации предусмотренной законодательством процедуры досудебного урегулирования разногласий передают их на рассмотрение в третейский, арбитражный или народный суд.

6. Заключительные положения

6.1. Любые изменения и дополнения к настоящему договору действительны лишь при условии, что они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями сторон. Приложения к настоящему договору составляют его неотъемлемую часть.

6.2. Настоящий договор составлен в двух экземплярах на русском языке. Оба экземпляра идентичны и имеют одинаковую силу. У каждой из сторон находится один экземпляр настоящего договора.

Адреса и банковские реквизиты сторон

Заказчик

Подписи и печати сторон

М.П.

Исполнитель

М.П.

Приложение к договору на оказание рекрутинговых услуг
от “ _____ ” _____ 20 ____ г.

ОПИСАНИЕ ВАКАНТНОЙ ПОЗИЦИИ

ПОЗИЦИЯ (профессия, должность) _____

Требования к кандидату на вакантную позицию¹

1. *Предпочтительное образование кандидата:*

2. *Опыт работы:*

3. *Специфические знания и умения:*

4. *Предпочтительный возраст:*

5. *Предпочтительный пол:*

6. *Имеется ли должностная инструкция на эту вакантную должность?*

7. *На основании чего устанавливаются требования к кандидатам?*

8. *Основные качества, необходимые для работы?*

9. *Может ли кандидат на данную вакансию быть курящим?*

10. *Какое из требований к кандидатам является основным критерием отбора?*

11. *Почему человек, который имеет хорошую и надёжную работу, должен перейти к Вам?*

Информация работодателя

1. Полное название организации:

¹ *Обязательными для исполнения задания Заказчика являются только те требования к кандидатам, которые предусмотрены соответствующей должностной инструкцией организации Заказчика, разработанной в соответствии с Основными положениями Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий, или отражены в профессиограмме соответствующего рабочего места.*

2. Адрес, месторасположение организации:

3. Отрасль, сфера или направление деятельности организации:

4. Сколько лет существует организация:

5. Количество сотрудников: *во всей организации в подразделении*

Предложение работодателя (условия работы и оплаты)²

1. *Характер работы:* постоянная, временная, совмещение.

2. *Основные должностные функции:*

3. *Режим работы:*

4. *Испытательный срок:*

5. *Форма трудоустройства:*

6. *Вид рабочего места:*

7. *Вилка зарплаты на этой должности:*

8. *Предполагаемый ежемесячный суммарный доход (заработок):*

9. *Что входит в социальный пакет?*

Условия выполнения задания

1. Есть ли конкретный человек, которого Вы хотели бы нанять?

² Условия, указанные работодателем, соблюдение которых необходимо по условиям договора.

2. Сделаны ли уже кому-нибудь предложения, на которые ещё не дан ответ?
3. Намерены ли Вы продолжать поиск кандидатов самостоятельно или предоставляете Исполнителю эксклюзивное право на поиск и подбор?
4. Необходим ли срочный подбор кандидатов на указанную вакантную позицию?
5. Можно ли давать объявления?
6. На какую сумму?
7. В каких СМИ?
8. Метод подбора кандидатов на данную вакансию:
 - а) реклама и рекрутмент;
 - б) поиск по базе данных;
 - в) реклама и поиск в базе данных.
9. Какие документы предоставлять для ознакомления:
 - а) персональную анкету соискателя;
 - б) резюме кандидата;
 - в) рейтинговый перечень для собеседования;
 - г) заключение по результатам психологического тестирования.
10. Какое количество кандидатов на вакантную позицию нужно представить?
11. Где предполагается проведение собеседований с кандидатами:
 - а) в помещении Исполнителя (кадровое агентство);
 - б) по месту работы Заказчика.
12. Необходимо ли присутствие на собеседованиях с кан-

дидатами специалиста кадрового агентства?

13. Кто из представителей Заказчика будет проводить собеседования (должность, Ф.И.О.).

14. Сколько собеседований планируется провести?

15. Уровень компетентности специалистов, отвечающих за проведение собеседований.

16. Порядок и сроки рассмотрения представленных кандидатов.

17. Кто принимает окончательное решение (должность, Ф.И.О.)?

18. Время, необходимое на принятие решения, с момента представления кандидатов.

19. Предполагаемая дата закрытия заказа.

20. Предоплата составит

21. Общая стоимость услуги

Представитель Заказчика _____
(подпись) (должность и расшифровка подписи)

Представитель Исполнителя _____
(подпись) (должность и расшифровка подписи)

Приложение № 8

СИСТЕМА СКИДОК

на оплату услуг кадрового агентства

(Авторская разработка)

1. При заказе услуг кадрового агентства на **сумму ***** рублей и более**, Заказчику предоставляется разовая скидка в размере **10 % от стоимости** работ.

2. При заказе услуг на **сумму ***** рублей и более**, Заказчику предоставляется разовая скидка в размере **15 % от стоимости** работ.

3. При расчёте стоимости работ по разработке стратегических и организационных документов организации (**не менее двух документов**), Заказчику предоставляется разовая скидка в размере **5 % от стоимости** работ.

4. При повторных заказах на оказание услуг **по кадровому аудиту**, Заказчику предоставляется скидка в размере **5 % от стоимости** работ.

5. При заключении договора на оказание рекрутинговых услуг по подбору и отбору кандидатов **на рабочие профес-**

сии из числа выпускников средних специальных учебных заведений (*более трёх вакансий*), Заказчику предоставляется разовая скидка в размере **10 % от стоимости** работ.

6. При заключении договора на оказание рекрутинговых услуг по подбору и отбору кандидатов **на должности специалистов из числа выпускников** высших специальных учебных заведений (*более трёх вакансий*), Заказчику предоставляется разовая скидка в размере **5 % от стоимости** работ.

7. При заключении долгосрочного договора на возмездное оказание услуг кадровым агентством (*после двух выполненных заданий*), Заказчику предоставляется **дополнительная скидка** в размере **5 % от стоимости** работ.

8. При сотрудничестве Заказчика-работодателя с кадровым агентством *на постоянной основе*, его представителям – руководителям, ответственным за персонал, сотрудникам кадровой службы, менеджерам по персоналу, а также заинтересованным руководителям учебных заведений, *на участие в развивающих семинарах*, проводимых кадровым агентством, предоставляется скидка в размере **30 % от стоимости участия** в семинаре.

Приложение № 9

ДОЛГОСРОЧНЫЙ ДОГОВОР НА ВОЗМЕЗДНОЕ ОКАЗАНИЕ УСЛУГ

г. _____ 20 ____ г.

_____,
(наименование предприятия или ф.и.о. физического лица)
действующее на основании _____,
(устава, положения, доверенности)
именуемое в дальнейшем «Заказчик» и _____,
(наименование предприятия или ф.и.о. физического лица)
действующее на основании _____,
(устава, положения, доверенности)
именуемое в дальнейшем «Исполнитель», заключили настоящий договор о нижеследующем.

Статья 1. Предмет договора

1.1. По договору оказания услуг Исполнитель обязуется по заданию Заказчика оказать услуги, декларируемые в п.1.2. настоящего договора, а Заказчик обязуется оплатить эти услуги в размере и в сроки, указанные в настоящем договоре.

1.2. Исполнитель оказывает следующие *услуги*:

- 1.2.1. рекрутинговые услуги по подбору и отбору кандидатов для заполнения вакантных позиций,
- 1.2.2. консалтинговые услуги по кадровым вопросам,
- 1.2.3. услуги по проведению кадрового аудита,
- 1.2.4. услуги по абонементному справочно-информационному обслуживанию,

именуемые в дальнейшем «Услуги».

1.3. Срок выполнения работ.

1.3.1. Оказание рекрутинговых услуг по подбору и отбору кандидатов *на должности специалистов и руководителей* – со дня перечисления предоплаты на расчётный счёт Исполнителя в течение 1 календарного месяца.

Исполнитель имеет право выполнить работы досрочно.

1.3.2. Оказание рекрутинговых услуг по подбору и отбору кандидатов *на рабочие должности* с постоянной востребованностью – по мере появления кандидатов .

1.3.3. Оказание *консалтинговых услуг* – в соответствии с *планом проведения работ* после перечисления предоплаты на расчётный счёт Исполнителя.

1.3.4. Оказание услуг *по проведению кадрового аудита* – в соответствии с *планом проведения работ* после перечисления предоплаты на расчётный счёт Исполнителя.

1.3.5. Оказание услуг по *абонементному справочно-информационному обслуживанию* – с момента вступления в силу настоящего договора в течение всего срока действия договора из расчёта **1 час** справочно-информационного обслужива-

живания в месяц.

Не использованное абонементное время не переносится на следующий месяц.

1.4. Услуги считаются оказанными после подписания акта приёма-сдачи выполненных работ Исполнителем и Заказчиком или его уполномоченным представителем.

1.5. Заказчик письменно уведомляет Исполнителя о своих должностных лицах и иных представителях, которые вправе получать услуги от имени Заказчика (*Форма № 1*).

Статья 2. Порядок исполнения заданий

2.1. При оказании рекрутинговых услуг по подбору и отбору кандидатов *на должности специалистов и руководителей* действует следующий порядок.

2.1.1. Для начала выполнения задания заполняется форма «*Описание вакантной позиции*». Заполнение производится Исполнителем со слов Заказчика при телефонном разговоре, либо Заказчик пересылает Исполнителю заполненную форму при помощи факсимильной связи.

2.1.2. Исполнитель приступает к работе по выполнению задания после получения заполненной формы «*Описание вакантной позиции*».

2.1.3. Исполнитель проводит необходимые работы по оказанию услуги в соответствии с настоящим договором и информирует Заказчика о ходе работ.

2.1.4. Услуга считается оказанной после достижения договоренности между Заказчиком и кандидатом на вакантную должность и выхода кандидата на работу в организацию Заказчика, либо после оказания Исполнителем услуги в соответствии с настоящим договором при том, что Заказчик по субъективным причинам не принял решение о выборе кандидата из предложенных ему Исполнителем.

2.2. При оказании рекрутинговых услуг по подбору и отбору кандидатов *на рабочие должности* с постоянной востребованностью действует следующий порядок.

2.2.1. Заказчик заполняет форму *«Перечень востребованных профессий для долгосрочного заполнения вакансий» (Форма № 2)*.

2.2.2. По мере поступления кандидатов на рабочие должности и после проведения необходимых процедур по отбору Исполнитель предлагает Заказчику отобранных кандидатов.

2.2.3. Услуга считается оказанной после выхода кандидата на работу в организацию Заказчика.

2.3. При оказании *консалтинговых услуг* и услуг по *проведению кадрового аудита* действует следующий порядок.

2.3.1. Заказчик направляет Исполнителю **гарантийное письмо** с указанием вида услуги.

2.3.2. Исполнитель разрабатывает план проведения работ и согласовывает его с Заказчиком.

2.3.3. Исполнитель проводит необходимые работы в соответствии с планом и информирует Заказчика о ходе и ре-

зультатах работ.

2.3.4. Услуга считается оказанной после получения Заказчиком разработанного документа либо услуги в полном объёме.

2.4. Оказание услуг по *абонементному справочно-информационному обслуживанию* производится по мере обращения Заказчика.

2.4.1. В абонементное справочно-информационное обслуживание входят следующие услуги:

- предварительное телефонное консультирование Заказчика о возможности и особенностях проведения работ по заданию Заказчика;
- разовое консультирование по решению кадровых вопросов;
- информирование Заказчика об изменениях и нововведениях по оказанию Исполнителем услуг;
- обеспечение Заказчика формами документов, предусмотренных настоящим договором;
- заполнение Исполнителем формы «Описание вакантной позиции» со слов Заказчика при телефонном заказе;
- обработка информации и поиск вариантов интересующих Заказчика сведений по всему объёму банка соискателей.

Статья 3. Права и обязанности Исполнителя

3.1. Исполнитель принимает на себя *обязательства*:

3.1.1. оказать услуги с надлежащим качеством;

3.1.2. оказать услуги в полном объёме в срок, указанный в п.1.3. настоящего договора;

3.1.3. предоставить Заказчику информацию, необходимую для оказания услуг;

3.1.4. **безвозмездно в течение 30 банковских дней** исправить по требованию Заказчика все выявленные недостатки, если в процессе оказания услуг Исполнитель допустил отступление от условий договора, ухудшение качества работы;

3.1.5. при оказании рекрутинговых услуг по подбору и отбору кандидатов на вакантные должности специалистов и руководителей **безвозмездно в течение 30 банковских дней** предложить ещё одного кандидата на указанную вакантную должность в том случае, если выбранный Заказчиком кандидат не приступил к выполнению работы в день трудоустройства по личным причинам, либо в случае совершения аморального проступка в течение первого месяца со дня выхода на работу.

3.2. Исполнитель *имеет право*:

3.2.1. оказать услуги по заданию Заказчика в срочном порядке (в течение 10 дней с момента поступления предоплаты

на расчётный счёт Исполнителя);

3.2.2. оказать справочно-информационное обслуживание свыше абонементного времени;

3.2.3. отказаться от исполнения договора, если Заказчик настаивает на выполнении необоснованных требований, либо при систематическом неисполнении Заказчиком своих обязательств по настоящему договору.

Статья 4. Права и обязанности Заказчика

4.1. Заказчик берёт на себя *обязательства*:

4.1.1. вносить предоплату за оказание услуг в течение 10 банковских дней с момента оформления задания;

4.1.2. завершить окончательный расчёт в течение 10 банковских дней после оказания услуги;

4.1.3. предоставлять Исполнителю информацию и документы, необходимые для выполнения задания;

4.1.4. произвести расчёт за справочно-информационное обслуживание до окончания срока действия настоящего договора;

4.1.5. в случае отказа от заказанной услуги немедленно письменно уведомить об этом Исполнителя с возмещением ему неустойки и понесённых издержек;

4.1.6. в случае досрочного расторжения настоящего договора уплатить Исполнителю часть установленной стоимости работ, пропорционально части оказанных услуг, выполнен-

ной до получения извещения об отказе Заказчика от исполнения договора.

4.2. Заказчик *имеет право*:

4.2.1. во всякое время проверять ход и качество работы, выполняемой Исполнителем, не вмешиваясь в его деятельность;

4.2.2. Отказаться от исполнения договора в любое время или от заказанной услуги до подписания акта приёма-сдачи выполненных услуг, письменно об этом уведомив и оплатив неустойку.

Статья 5. Стоимость работ и порядок расчётов

5.1. Стоимость работ устанавливается на основе расценок на услуги.

5.2. *Стоимость работ* состоит из:

5.2.1. суммы вознаграждения Исполнителю за услуги,

5.2.2. суммы издержек на рекламу,

5.2.3. суммы за срочность оказания услуги.

5.3. *Сумма*, определённая к оплате, складывается из стоимости работ с учётом скидки.

5.4. *Предоплата* составляет:

5.4.1. за оказание рекрутинговых услуг по подбору и отбору кандидатов на должности специалистов и руководителей – **50 %** от стоимости работ;

5.4.2. за оказание консалтинговых услуг – **100 %** от сто-

имости работ;

5.4.3. за оказание услуг по проведению кадрового аудита – **50 %** от стоимости работ.

5.5. На абонементное справочно-информационное обслуживание предоплата не предусмотрена.

5.5.1. Стоимость абонементного справочно-информационного обслуживания составляет ***** в месяц.**

5.5.2. Начисление оплаты за справочно-информационное обслуживание свыше абонементного времени производится из расчёта ***** рублей за 1 час.**

5.6. Основанием для оплаты за услугу является счёт, выставленный Исполнителем.

5.7. Окончательный расчёт производится после оказания услуги.

5.8. Уплата Заказчиком Исполнителю стоимости услуги осуществляется путём перечисления денежных средств на расчётный счёт Исполнителя, указанный в настоящем договоре.

Статья 6. Ответственность сторон

6.1. В случае не поступления предоплаты за оказание услуги на расчётный счёт Исполнителя в срок, указанный в п.4.1.1., задание Заказчика считается недействительным. Такая ситуация освобождает Исполнителя от оказания услуг по данному заданию Заказчика.

6.2. Подписание акта приёма-сдачи выполненных работ производится после оказания Исполнителем услуги и окончательного расчёта за услугу Заказчиком, но не позднее 10 банковских дней с момента поступления оплаты на расчётный счёт Исполнителя.

6.3. При оказании рекрутинговых услуг по подбору и отбору кандидатов на вакантные должности *обязательными для исполнения* задания Заказчика являются только *требования* к кандидатам, которые предусмотрены соответствующей должностной инструкцией организации Заказчика, разработанной в соответствии с Основными положениями Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий, или отражены в профессиограмме соответствующего рабочего места.

6.4. При отказе Заказчика от своего задания до подписания акта приёма-сдачи выполненных работ Заказчик выплачивает Исполнителю неустойку в размере 50 % от суммы вознаграждения и 100 % суммы фактически понесённых Исполнителем расходов при работе над заданием Заказчика.

6.5. В случае невозможности исполнения услуги по обстоятельствам, за которые ни одна из сторон не отвечает, Заказчик возмещает Исполнителю фактически понесённые им расходы (п.3. ст. 781 ГК РФ).

6.6. Меры ответственности сторон, не предусмотренные в настоящем договоре, применяются в соответствии с нормами гражданского законодательства, действующего на терри-

тории России.

Статья 7. Порядок разрешения споров

7.1. Споры и разногласия, которые могут возникнуть при исполнении настоящего договора, будут по возможности разрешаться путём переговоров между сторонами.

7.2. В случае невозможности разрешения споров путём переговоров, стороны после реализации предусмотренной законодательством процедуры досудебного урегулирования разногласий передают их на рассмотрение в третейский, арбитражный или народный суд.

Статья 8. Срок действия, основания изменений и прекращения договора

8.1. Настоящий договор вступает в силу со дня его подписания.

8.2. Срок действия настоящего договора определён

с _____ 20 ____ г.

по _____ 20 ____ г.

8.3. По истечении срока настоящего договора он может быть пролонгирован при условии письменного заявления Заказчика о продлении договора не менее чем за 30 дней до истечения срока настоящего договора.

8.4. Изменение условий или прекращение договора осуществляется по согласованию сторон.

8.5. Любые изменения и дополнения к настоящему договору действительны лишь при условии, что они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями сторон. Приложения к настоящему договору составляют его неотъемлемую часть.

8.6. Любая из сторон имеет право расторгнуть договор, письменно предупредив другую сторону не менее чем за 30 дней.

8.7. Во всём ином, что не предусмотрено настоящим договором, стороны руководствуются действующим ГК РФ.

8.8. Настоящий договор составлен в двух экземплярах на русском языке. Оба экземпляра идентичны и имеют одинаковую силу. У каждой из сторон находится один экземпляр настоящего договора.

Статья 9. Приложение к договору

Форма № 1 «Список должностных лиц и представителей, имеющих право получать услуги от имени Заказчика»

Форма № 2 «Перечень востребованных профессий для долгосрочного заполнения вакансий»

Адреса и банковские реквизиты сторон

Заказчик Исполнитель

Подписи и печати сторон

М.П.

Форма № 1

**Список должностных лиц и представителей,
имеющих право получать услуги от имени Заказчи-**

ка

Полное название организации: Адрес, месторасположение организации: Контактный телефон/факс руководителя организации: Ф.И.О., название должности руководителя организации:

№ п.п.	Ф.И.О. представителя	Должность	Контактный телефон
1.			
2.			

Форма № 2

Перечень востребованных профессий для долгосрочного заполнения вакансий

1. Полное название организации:
2. Адрес, месторасположение организации:
3. Сфера или направление деятельности:

4. Контактный телефон/факс руководителя:

5. Ф.И.О., название должности руководителя:

Профессия (должность)	Требования к кандидату	Основные функции	Режим работы	Вилка зарплаты

Приложение № 10

ФОРМА РЕЗЮМЕ

Уважаемый работодатель!

В настоящее время я нахожусь в поисках достойной работы. Поэтому хотел бы работать именно в Вашей организации. Предлагаю Вам ознакомиться с моим резюме.

ФИО

1. Сведения о себе: (дата рождения, семейное положение, адрес, контактные телефоны, гражданство)

2. Цель: получение должности в Вашей организации.

3. Квалификация:

4. Образование:

5. Прочие умения, навыки и знания, смежные профессии:

6. Опыт работы:

7. Приобретённый профессиональный опыт:

8. Личные интересы, хобби:

9. Личные качества:

10. Рекомендации: при необходимости могу предоставить рекомендации от ... (ФИО, название должности и организации)

Благодарю Вас за участие.

С уважением _____

(подпись) (расшифровка подписи)

Приложение № 11

Место для фото

ПЕРСОНАЛЬНАЯ АНКЕТА СОИСКАТЕЛЯ³

(Авторская разработка)

1. Общая информация

1.1.Ф.И.О Код

1.2.Дата рождения:

1.3.Место рождения:

1.4.Адрес постоянной регистрации:

1.5.Адрес проживания:

1.6.Контактная информация (*№ телефона, e-mail*):

1.7.Семейное положение:

1.8.В браке состою _____ лет

1.9.Пол и возраст детей (*при наличии*):

1.10.Отношение к воинской обязанности и воинское звание (*военную службу записывать с указанием должности*):

1.11.Наличие судимостей. *Если «Да», то когда и по какой статье УК РФ:*

³ *Ответы на вопросы персональной анкеты должны содержать правдивую информацию, т. к. при трудоустройстве работодатель имеет право проверить важную для него информацию в соответствующих организациях и государственных учреждениях.*

1.12. Занимались ли общественной работой? Если «да», то чем и где:

1.13. Имеете ли близких друзей, с которыми можете обсудить личные дела и проблемы:

1.14. Кто в семье, кроме Вас, имеет заработок:

1.15. Чего хотите достичь в жизни, ваша цель:

2. Информация о трудовой деятельности

2.1. На какую должность Вы претендуете:

2.2. Профессии, которыми владеете:

2.3. Занимаемые должности:

2.4. Предпочтительная для Вас сфера или направление деятельности организации:

2.5. Ваши требования к характеру труда:

а) *размеренный, не требующий особых усилий;*

б) *регламентированный, с чётко определёнными задачами;*

в) *доходный, не регламентированный;*

г) *инициативный, перспективный;*

д) *свободный, творческий.*

2.6. Определите, какой из ниже перечисленных мотивов деятельности является для Вас наиболее важным при выборе места работы:

а) *достойная зарплата, удобный рабочий график;*

б) *стабильность работы, близость к дому;*

- в) *хороший коллектив, престижная компания;*
- г) *привлекательность работы, перспектива роста;*
- д) *получение новых навыков, возможность самореализации.*

2.7. Работаете ли Вы в настоящее время:

2.8. Ваша должность по нынешнему или последнему месту работы:

2.9. Стаж трудовой деятельности по последнему месту работы:

2.10. В чём состоят (состояли) Ваши служебные обязанности:

2.11. Что больше всего нравится (нравилось) в последней работе:

2.12. Что не нравится (не нравилось):

2.13. Причина ухода с последнего места работы или смены работы:

2.14. Каковы Ваши отношения: а) с коллективом:

б) с руководством:

2.15. Мотив поиска работы:

2.16. Какие цели Вы ставите перед собой в профессиональной деятельности:

2.17. Какой график работы Вас устроит:

2.18. Есть ли у Вас возможность работать вечерами и в выходные:

2.19. Будете ли возражать против командировок:

2.20. Имеете ли желание продвигаться вверх по служебной

лестнице или предпочитаете повышение своей квалификации:

2.21. Можете ли работать в напряжённом режиме:

2.22. Военская обязанность. Положение с призывом в армию:

2.23. Ваша тактика поведения в конфликтной ситуации: *сотрудничество, компромисс, уступчивость, избегание (уход от конфликта), противоборство (доминирование).*

2.24. Если Вы уже получали предложения о работе, то, что Вас в них не устраивало:

3. Условия работы и оплата труда

3.1. Что мешало Вам в предыдущей трудовой деятельности:

а) неверно избранная специальность;

б) недостаточный уровень образования;

в) плохая организация труда;

г) отношение руководства;

д) отношение коллег;

е) плохой климат в коллективе;

ж) низкая зарплата;

з) удалённость от места жительства;

и) отсутствие перспектив служебного роста;

к) большая напряжённость труда.

3.2. Какое оснащение рабочего места Вы хотели бы иметь

- а) отдельное рабочее место в комнате;*
- б) отдельный кабинет;*
- в) персональный компьютер или свободный доступ к нему;*
- г) телефон, факс;*
- д) ксерокс;*
- е) микрокалькулятор.*

3.3. Как Вы относитесь к деньгам:

- а) скрываю их наличие от других;*
- б) откладываю и коплю;*
- в) могу обходиться без них;*
- г) зарабатываю и трачу;*
- д) уважаю их как ценность.*

3.4. Какие источники доходов имеете или были у Вас на последней работе:

- а) зарплата (оклад);*
- б) проценты с прибыли организации;*
- в) временные заработки не по специальности;*
- г) частная торговля, коммерция;*
- д) сдача в аренду имущества (квартиры, сада, машины);*
- е) пенсия, стипендия.*

3.5. Какая система оплаты труда Вас больше устраивает:

- а) повременная гарантированная (оклад);*
- б) повременно-премиальная;*
- в) сдельная, в зависимости от результатов труда, часов, выручки, процент с прибыли;*

г) *сдельно-премиальная.*

3.6. Каков ваш доход по нынешнему или последнему месту работы:

3.7. На какой среднемесячный доход Вы претендуете:

3.8. Что Вы можете предложить работодателю за эти деньги:

3.9. Минимальный уровень оплаты на время испытательного срока:

3.10. Какие социальные гарантии и материальные блага Вы хотели бы иметь при наличии работы: а) *оплата отпуска;*

б) *оплата больничного листка;*

в) *страхование жизни;*

г) *пособие при увольнении;*

д) *фирменная одежда сотрудника;*

е) *компенсация транспортных расходов;*

ж) *оплата расходов на повышение квалификации;*

з) *другие:*

3.11. Какие неудобства, связанные с работой, готовы терпеть:

4. Информация об образовании

4.1. Какое у Вас образование: *среднее, среднетехническое, специальное, незаконченное высшее, высшее?*

4.2. Какие учебные заведения закончили? Годы обучения

1)

2)

3)

4.3. Форма обучения: *дневная, вечерняя, заочная*

1)

2)

3)

4.4. Обучение *бюджетное или коммерческое*:

1)

2)

3)

4.5. Специальность или направление по диплому:

1)

2)

3)

4.6. Квалификация по диплому:

1)

2)

3)

4.7. Разряд:

4.8. Какую тему диплома защищали:

1)

2)

3)

4.9. Если повышали квалификацию, то когда и где:

4.10. Дополнительное образование: где, когда, по какому направлению (*курсы, семинары, тренинги*):

4.11.Имеете ли опыт работы по своей квалификации:

4.12.Стаж работы по специальности:

4.13.На какой руководящей должности работали, сколько лет:

4.14.Имеете ли награды за профессиональные достижения, учёную степень, учёное звание? *Когда присвоены:*

4.15.Какими иностранными языками и языками народов Российской Федерации владеете и в какой степени (*переводите со словарём, читаете и можете объясняться, владеете свободно, пр.*):

4.16.Оцените свои умственные способности по 5-балльной шкале: *отличные (5), хорошие (4), удовлетворительные (3), неудовлетворительные (2), низкий уровень способностей (1).*

5. Информация о профессиональных навыках

5.1.Степень владения ПК: *программист, уверенный пользователь, начинающий пользователь, знаком с принципами работы, изучаю, нет навыка.*

5.2.В каких компьютерных программах работаете:

5.3.Навык работы с оргтехникой: ПК, факс, ксерокс, сканер, факс-модем, Интернет (*опытный пользователь – 1, основные функции – 2, знаком с принципами работы – 3*)

5.4.Наличие водительского удостоверения:

5.5.Категория, стаж вождения:

5.6.Наличие личного автомобиля:

5.7.Каких наивысших профессиональных успехов Вы добились в жизни:

5.8.Какие Ваши умения, навыки и знания, на Ваш взгляд, будут полезны новой компании:

5.9.Опишите, что Вы умеете делать лучше других:

5.10.В чём заключался Ваш опыт управленческой деятельности:

5.11.В чём конкретно проявлялись организаторские способности:

5.12.Имеете ли Вы изобретения, патенты, авторские работы. Если «Да», то в какой области:

5.13.Назовите Ваши наиболее сильные стороны, как профессионала:

5.14.Укажите ситуации, в которых Вам не хватало профессиональных навыков, и каких:

5.15.Кто из Ваших бывших коллег и руководителей может дать Вам *устную рекомендацию или рекомендательное письмо*:

5.16.Адрес, телефон организации и должностного лица:

6. Информация об опыте работы

Опишите в обратном хронологическом порядке свою трудовую деятельность на 3-х последних местах работы по следующим направлениям

Название компании			
Период работы			
Сфера деятельности компании			
Ваша должность или профессия			
График работы			
Выполняемые обязанности			
Достижения за период работы в компании			
Размер заработной платы			
Причина увольнения			
Адрес компании			
Ф.И.О. руководителя			
Контактный телефон			
Количество работников в компании			

7. Информация о навыках и личных качествах

7.1. Дайте оценку Ваших профессиональных умений и навыков

(поставьте крестики в соответствующих графах)

Умения	Высокие	Средние	Низкие	Нет навыка
Анализ баланса				
Вождение автомобиля				
Ведение переговоров с партнером				
Ведение делопроизводства				
Дизайн и оформление помещений				
Заключение договоров				
Определение, учёт и начисление зарплаты				
Определение качества продукции				
Проведение коммерческих операций				
Материально-техническое обеспечение				
Поиск деловых партнёров				
Печать на пишущей машинке				
Работа на компьютере				
Планирование работ, составление графиков				
Подготовка писем, рефератов				
Работа с персоналом, управленческие навыки				
Разработка бизнес-планов				
Расчет цен на работы и услуги, составление смет				
Работа со СМИ, подготовка рекламных и политических кампаний				
Разработка программ обучения, преподавание				
Составление отчетов и служебных записок				
Ведение деловых телефонных переговоров				
Участие в выставках и ярмарках				
Фотографирование				
Обеспечение экономической безопасности				

7.2. Дайте оценку Ваших деловых качеств

(поставьте крестики в соответствующих графах)

Качество	Да	Не совсем	Нет
Быстрота принятия решений			
Гибкость в обращении с людьми			
Деловитость			
Грамотность			
Информированность, способность работать с информацией			
Исполнительность			
Коммуникабельность			
Компетентность в своей деятельности			
Организованность, дисциплинированность			
Ответственность			
Предприимчивость			
Самостоятельность			
Собранность			
Требовательность			
Трудолюбие			
Умение видеть перспективу			
Умение слушать людей			
Целеустремлённость			
Широта кругозора			
Энергичность			

7.3. Дайте оценку Ваших личных качеств

(поставьте крестики в соответствующих графах)

Качество	Да	Не совсем	Нет
Аккуратность в работе			
Внимательность к деталям			
Доброжелательность			
Жизнерадостность			
Обаятельность			
Откровенность			
Пунктуальность			
Решительность			
Сдержанность			
Скромность			
Справедливость			
Тактичность			
Честность			

8. Информация о здоровье

8.1. Дайте оценку состояния Вашего здоровья:

а) отличное, практически никогда не болею;

б) хорошее, болею редко, непродолжительно;

в) удовлетворительное, предрасположенность к простудным заболеваниям;

г) слабое, хронические или профессиональные заболевания (какие);

д) инвалидность, функциональные нарушения.

8.2. Сколько рабочих дней за последний календарный год было пропущено Вами по причине временной нетрудоспособности:

8.3. Состоите ли на медицинском учёте, и по какому забо-

леванию:

8.4. Имели ли травмы или ушибы головы, сотрясение мозга (если «Да», то какие, в результате чего, в каком возрасте, в какой части головы):

8.5. Имеете ли или имели психические заболевания (если «Да», то какие):

8.6. Имеются ли у Вас близкие родственники с хроническими заболеваниями, требующими ухода с периодическим отрывом от производства:

8.7. Имеются ли в Вашей семье инвалиды, престарелые и хронически больные на иждивении:

8.8. Занимаетесь ли или занимались спортом (если «Да», то каким видом спорта):

8.9. Занимаетесь ли профилактическими мероприятиями, общеукрепляющей физкультурой, (если «да», то чем):

8.10. Смогли бы Вы пробежать марафонскую дистанцию:
а) да; б) возможно; в) с трудом; г) не добегал бы до конца;
д) нет.

8.11. Как часто употребляете спиртные напитки: *ежедневно, раз в неделю, раз в месяц, раз в год.*

8.12. В какой мере употребляете спиртные напитки: *мало, средне, в большом количестве, злоупотребляю, бывают запои.*

8.13. Что предпочитаете: *пиво, коктейль, вино, водку, коньяк, самогон, спирт.*

8.14. Как меняется Ваше поведение в состоянии алкоголь-

НОГО ОПЬЯНЕНИЯ:

а) веселюсь, пою, танцую;

б) становлюсь разговорчивым;

в) поведение не меняется, но хочется спать;

г) появляется скованность, тревожность, обидчивость,

д) становлюсь несдержанным, могу нагрубить.

8.15. Как Вы реагируете на кризисные ситуации:

а) по принципу: «Что Бог не делает, всё к лучшему»;

б) воспринимаю спокойно;

в) немного нервничаю;

г) становлюсь раздражительным;

д) поддаюсь панике.

8.16. Употребляете ли (или употребляли) наркотики:

8.17. Вы курите (если «да», сколько сигарет в день):

8.18. Как Вы относитесь к курящим людям:

9. Информация об интересах и увлечениях

9.1. Как Вы отдыхаете чаще всего:

9.2. Что в свободное время чаще посещаете:

9.3. Что предпочитаете читать:

9.4. Кто Ваш любимый герой или героиня:

9.5. Какие качества присущи этому герою:

9.6. Кто Ваш любимый сказочный персонаж:

9.7. Какими качествами обладает этот персонаж:

9.8. Какие азартные игры предпочитаете:

- а) рулетка, игровые автоматы;*
- б) бильярд, боулинг, городки;*
- в) компьютерные игры и приставки;*
- г) игральные карты, домино;*
- д) никакие.*

9.9. Ваше отношение к противоположному полу: *недружеслюбное, безразличное, скованное, нормальное, пытаюсь флиртовать.*

9.10. Ваше основное увлечение:

10. Информация о самооценке

10.1. Когда у Вас спрашивают «Какой (какая) Вы?», какие первые слова приходят Вам в голову? Назовите 3–4 определения:

10.2. Укажите пять своих положительных качеств:

10.3. Назовите присущие Вас три отрицательных качества:

10.4. Какие качества Вы хотели бы в себе развить или усовершенствовать:

Записано с моих слов. С передачей данных анкеты работодателю согласен.

(подпись соискателя)

Дата заполнения анкеты:

Консультант:

(подпись сотрудника, проводившего анкетирование)

Приложение № 12

ТИПОВОЙ КОНТРАКТ

между студентом и работодателем, заключаемый в рамках целевой контрактной подготовки специалистов с высшим и средним профессиональным образованием

г. _____ « ____ » _____ 20 г.

Организация _____

в лице руководителя _____,
(фамилия, имя, отчество)

именуемого в дальнейшем Работодатель, действующего на основании Устава (учредительного договора) организации (в дальнейшем – Организация), с одной стороны, и студент _____

(наименование учебного заведения, факультета, отделения)

_____ ,
(фамилия, имя, отчество)

обучающийся по _____
(наименование и номер специальности, направления)

с другой стороны, руководствуясь Положением о целевой контрактной подготовке специалистов с высшим и средним профессиональным образованием, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 19

сентября 1995 г. № 942 «О целевой контрактной подготовке специалистов с высшим и средним профессиональным образованием» (в дальнейшем – Положение), заключили контракт о нижеследующем.

1. ПРЕДМЕТ КОНТРАКТА

Стороны принимают на себя обязательства реализовать целевую контрактную подготовку специалиста для удовлетворения потребности работодателя в специалистах с высшим и средним профессиональным образованием и интересов студента.

2. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА РАБОТОДАТЕЛЯ

В соответствии с предметом контракта работодатель обязуется.

2.1. В период обучения

(фамилия, имя, отчество студента)

в учебном заведении с момента заключения настоящего контракта:

выплачивать ему надбавку к стипендии в размере _____; оплачивать по договору с учебным заведением (полностью или частично) проживание в общежитии в размере _____; оплачивать коммунальные и бытовые услуги (перечислить) _____; на период прохождения производственной практики по месту будущей работы выплачивать заработную плату по фактически отработанному на рабочем месте времени. Другие доплаты,

льготы (перечислить) _____.

2.2. Организовать производственную практику в соответствии с учебным планом и стажировкой студента. Оплатить расходы, связанные с проведением производственной практики в другой организации по согласованию с учебным заведением, если нет возможности провести практику в своей организации.

2.3. Заключить договор с учебным заведением с возмещением ему затрат на организацию обучения студента по целевой дополнительной образовательной профессиональной программе подготовки специалиста, если таковая подготовка проводится.

2.4. Принять _____

(фамилия, имя, отчество студента)

на работу после завершения обучения на должность _____, соответствующую уровню и профилю его профессионального образования, заключив с ним трудовой договор.

Примечание. Условия трудового договора (размер заработной платы, компенсации, обеспечение жилой площадью и т. д.) оговариваются при заключении настоящего контракта.

2.5. Другие обязательства (перечислить) _____.

3. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТУДЕНТА

В соответствии с предметом контракта _____

(фамилия, имя, отчество)

обязуется.

3.1. Освоить:

основную образовательную программу по избранной специальности или направлению в соответствии с государственным образовательным стандартом; или скорректированную основную образовательную программу в рамках государственного образовательного стандарта по согласованным предложениям студента и учебного заведения (содержание корректировки отразить в настоящем контракте); дополнительные дисциплины (перечислить) сверх государственного образовательного стандарта по согласованным предложениям студента и работодателя.

Прибыть в организацию для выполнения должностных обязанностей не позднее «_____» _____ 20____ г.

3.2. Другие обязательства (перечислить): _____

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

Договаривающиеся стороны несут ответственность за невыполнение или ненадлежащее выполнение взятых на себя обязательств.

4.1. При досрочном расторжении настоящего договора по инициативе работодателя, невыполнении или ненадлежащем выполнении условий, предусмотренных настоящим контрактом, со стороны работодателя, студент освобождается от возмещения понесённых Организацией в рамках выполнения настоящего контракта убытков. При отказе в приёме на работу работодатель возмещает студенту

4.2. При невыполнении студентом условий настоящего контракта, отчислении из учебного заведения без уважительных причин, отказе приступить к работе без уважительных причин студент обязан возместить работодателю в установленном порядке средства, затраченные на его обучение с момента заключения настоящего контракта до получения диплома (отчисления из учебного заведения).

4.3. Студент, по его просьбе, до выхода на работу освобождается от выполнения контракта с работодателем в следующих случаях, возникающих после заключения настоящего контракта:

при наличии медицинских противопоказаний к работе в конкретных организациях (должностях) или территориях; при наличии одного из родителей или супруга (супруги) инвалида первой или второй группы, если работа предоставляется не по месту постоянного жительства родителей или супруга (супруги); жена (муж) военнослужащего офицерского и начальствующего состава, прапорщика, мичмана и других военнослужащих, работающих по контракту в Вооружённых Силах Российской Федерации, органах Министерства внутренних дел Российской Федерации и других федеральных служб, если работа предоставляется не по месту постоянного жительства семьи мужа (жены) или родителей; беременная или имеющая (ий) ребенка в возрасте до 1,5 лет на момент окончания учебного заведения, если работа предоставляется

вне постоянного жительства семьи мужа (жены) или родителей; если предлагаемая работа (должность) не соответствует уровню и профилю профессионального образования или нарушены условия жилищного, либо материального обеспечения, предусмотренные контрактом; если один из супругов оканчивает учебное заведение раньше, ему предлагается работа на общих основаниях с учётом возможного места работы другого супруга, если позже – по месту работы супруга.

4.4. От возмещения затрат освобождаются студенты:

вошедшие в категорию лиц, указанных в пункте 4.3 настоящего контракта; получающие стипендию в обязательном порядке согласно решениям Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации; обучающиеся только на «отлично» с момента подписания контракта; дети-сироты, оставшиеся без попечения родителей; ветераны боевых действий.

5. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Настоящий контракт составлен в двух экземплярах, из которых один хранится у работодателя, а другой – у студента.

5.2. Контракт может быть изменен, расторгнут по письменному соглашению сторон или в судебном порядке.

5.3. Контракт вступает в силу с момента его подписания.

5.4. Споры по настоящему контракту рассматриваются в судебном порядке.

СТУДЕНТ:

(подпись студента)

М.П. организации

РАБОТОДАТЕЛЬ:

Директор организации

(подпись директора)

Приложение № 13

Форма ПЭРС

ПРОВЕРКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СОТРУДНИКА

(Авторская разработка)

Дата начала проверки _____

Выполняемые функции _____

(должность)

Ф.И.О. сотрудника _____

Основные должностные функции сотрудника

№ п.п.	Функции, рабочие операции	Частота выполнения функций (раз в день, неделю, месяц)	Форма выполнения функции (устная, письменная, печатная)	Хронометраж рабочих операций	Фактические данные контролёра (экономиста по труду)
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					

Дополнительные функции, выполняемые по замещению других сотрудников

№ п.п.	Функции, рабочие операции	Частота выполнения функций (раз в день, неделю, месяц)	Форма выполнения функции (устная, письменная, печатная)	Хронометраж рабочих операций	Фактические данные контролёра (экономиста по труду)
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					

1. Степень владения ПК: *программист, уверенный пользователь, начинающий пользователь, знаком с принципами работы, изучаю, нет навыка.*

2. Работа в компьютерных программах: _____

3. Основное и дополнительное образование: _____

4. Стаж работы в данной должности: _____

Результаты проверки

Заключение и рекомендации по использованию рабочего времени: _____

Экономист по труду _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Заключение и рекомендации по работе с ПК: _____

Специалист по КТ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Заключение и рекомендации руководителя подразделения _____

(должность) (подпись) (расшифровка подписи)

Дата окончания проверки: _____

Форма ПЭРС хранится в личном деле сотрудника

Приложение № 14

ТИПОВАЯ СТРУКТУРА ПРОФЕССИОГРАММЫ

Профессиограмма – документ, описывающий особенности определённой профессии, раскрывающий содержание профессионального труда, а также требования, которые профессия предъявляет к человеку.

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

Структура профессиограммы.

Раздел	Содержание раздела
1. Описательные характеристики деятельности	
1.1. Параметрическое описание	а) название организации; б) статус организации; в) структура организации; г) цели и задачи организации; д) основные виды деятельности, осуществляемые работниками; е) принципы и нормы, принятые в организации.
1.2. Морфологическое описание	а) наименование должности (профессия); б) вид деятельности или труда; в) применяемые средства или орудия труда; г) рабочее место; д) рабочая поза; е) основные элементы деятельности (действия, операции); ж) ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.
1.3. Функциональное описание	а) последовательность операций, действий, «технология» деятельности; б) профессиональные обязанности; в) способы взаимодействия и коммуникативные сети.
2. Санитарно-гигиенические условия труда	
	а) Режим труда и отдыха; б) работа в помещении или на воздухе; в) шум, вибрация, освещение, температура; г) монотонность и темп труда; д) возможность производственных травм; е) медицинские показания; ж) льготы и компенсации.

3. Психограмма

3.1. Психофизиологические требования профессии к работнику	а) требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; б) требования к эмоционально-волевым качествам человека; в) требования к деловым качествам.
3.2. Профессиональные знания и навыки	а) перечень необходимых знаний, умений и навыков; б) подготовка (квалификация) и опыт работы; в) образование; г) степень ответственности.
4. Требования к подготовке и повышению квалификации	
	а) формы, методы и сроки профессионального обучения; б) перспектива профессионального роста.

Приложение № 15

ФАКТОРЫ, СТИМУЛИРУЮЩИЕ ТРУДОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

(Рекомендации для руководителей)

1. На первом месте всегда стоит фактор морального поощрения или порицания. Поэтому *рекомендуется*:

а) словесное подтверждение и одобрение успешных производственных достижений работников и руководителей подразделений руководителем, старшим по статусу;

б) поздравление с Днём рождения и юбилейными датами руководителей подразделений на производственных совещаниях;

в) подготовка приказов о юбилейных датах работников организации с последующим вывешиванием приказа на стенд с информацией;

г) моральное порицание нерадивых работников и не справившихся с заданием руководителей по их вине, с указанием ошибок и рекомендацией по дальнейшей работе.

2. Следующим является фактор материального поощрения или наказания. Здесь следует *учитывать*:

а) соответствие объёма работы и фактической оплаты труда;

б) справедливое распределение заработной платы за выполнение одинакового объёма работы при равной квалификации работающих, при создании одинаковых условий труда;

в) дополнительные методы материального поощрения за успешное выполнение работы или наказания за недобросовестное отношение;

г) материальное поощрение по итогам работы за отчётный период (год) с учётом трудового вклада каждого работающего.

3. Одним из важнейших факторов социально-психологического климата в коллективе является авторитет руководителей высшего и среднего звена. С целью повышения авторитета рекомендуется:

а) развивать выдержку и спокойный подход при решении производственных вопросов;

б) не унижать работников, не руководствоваться в своей деятельности личными пристрастиями или антипатиями;

в) не устраивать так называемые «разборки» в присутствии других работников или руководителей;

г) стараться сдерживать данные обещания либо не давать таковых при невозможности их выполнить;

д) с подчинёнными и сослуживцами вести себя корректно и тактично, сдерживать свои эмоции;

е) без необходимости не интересоваться частной жизнью работников, особенно через посредников.

Приложение № 16

КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС

(Авторская разработка)

1. Компания – это **СЕМЬЯ**. Будь ей предан.

2. Сотрудники компании – **ЗОЛОТОЙ ФОНД**.

Дело всех и каждого – сохранить это золото.

3. Задача компании – **ЗАБОТИТЬСЯ** о своих работниках.

Задача сотрудников – не уронить **ЧЕСТЬ** фирмы.

4. Мы – за мир, дружбу, братство, взаимопомощь и сотрудничество.

НАША СИЛА – В КОМАНДЕ.

5. Коллектив фирмы состоит из отдельных работников, а **ХОРОШИЙ КОЛЛЕКТИВ** – из хороших работников

6. Приходить на работу нужно **ВОВРЕМЯ**, а уходить, когда всё **СДЕЛАЛ**.

7. На работе надо **РАБОТАТЬ**, а на празднике – веселиться.

Кто хорошо работает, тот и отдыхать умеет.

8. Только богатый может позволить себе кружку пива за **1000 рублей**.

Такова **ЦЕНА** появления на работе в подпитии.

Всему своё **ВРЕМЯ** и **МЕСТО**.

9. Когда к работе с **УСЕРДИЕМ**, тогда и работа с отдачей.

Чтобы много **ЗАРАБАТЫВАТЬ**, нужно много **РАБОТАТЬ**.

10. Держи ноги в тепле, голову в холоде, а **РАБОЧЕЕ МЕСТО** в чистоте.

ПОРЯДОК на рабочем месте – это порядок в делах и мыслях.

11. Рабочий **ИНСТРУМЕНТ** – это твои руки, а руки следуют держать в чистоте.

Сделал дело – **ВЫМОЙ** «руки».

12. Береги **ИНСТРУМЕНТ** как зеницу ока.

Это – твой **ХЛЕБ**.

13. **ВЫПОЛНЯЙ** работу сразу с **ГАРАНТИЕЙ**.

Это лучше, чем потом отрабатывать гарантийный срок.

14. Научился сам – **НАУЧИ** другого.

Если ты **МАСТЕР** в своём ремесле – **ВОСПИТАЙ** ученика.

Если ты ученик – **ПРЕВЗОЙДИ** Учителя в мастерстве.

УЧИТЕЛЬ продолжается в учениках.

15. Если ты носишь фирменную рабочую форму – значит, ты выбрал **ХОРОШУЮ** форму.

ТВОЯ ФОРМА – это **ЛИЦО ФИРМЫ**.

16. Когда хвалят работу фирмы, значит, **ХВАЛЯТ** и тебя.

Общий **РЕЗУЛЬТАТ** – это **ВКЛАД КАЖДОГО**.

17. Если клиент **ДОВОЛЕН** тобой, значит, он **ПРИДЁТ С НОВА**,

а с ним – и твоя **ПРИБЫЛЬ**.

18. Чем **БОГАЧЕ** фирма, тем больше **ДОХОД** у сотрудников.

ДАВАЙТЕ БУДЕМ БОГАТЫМИ!

Приложение № 17

ПРОФИЛЬ САМОРЕАЛИЗАЦИИ ЛИЧНОСТИ

(Авторская разработка)

Код испытуемого

Пол

Дата составления

Сфера личности	№ шкалы	Наименование шкалы	Балл по шкале	Стандартная оценка, баллы				
				5	4	3	2	1
I	1. ж.	Образование						
	2. р.	Умственные способности						
II	3. ж.	Жизненные цели						
	4. р.	Уровень потребностей						
III	5. ж.	Внутренние мотивы						
	6. р.	Внешние мотивы						
IV	7. ж.	Увлечения						
	8. р.	Азарт						
V	9. ж.	Предполагаемая должность						
	10. р.	Последняя должность						
VI	11. ж.	Гендерные отношения						
	12. р.	Поведение в конфликте						
VII	13. ж.	Самоконтроль						
	14. р.	Выдержка						
VIII	15. ж.	Уровень притязаний						
	16. р.	Самоидентификация						
IX	17. ж.	Состояние здоровья						
	18. р.	Энергичность						
Сумма набранных баллов, Σ								

Средний арифметический балл(**M**) =

Таблица 1. Определение ранга успешности

Границы интервала M	Ранг	Значения
Более 4,0	I	Обучающий
3,5 – 3,9	II	Развивающийся
3,0 – 3,4	III	Способный и заинтересованный
2,5 – 3,0	IV	Может быть обучен
Менее 2,5	V	Неуспешен

Ранг успешности=Коэффициент эффективности (**Kэ**) =

Таблица 2. Уровень эффективности

Границы интервала Кэ	Уровень	Самоотдача
Более 0,90	Высокоэффективен	свыше 80 %
0,8 – 0,89	Достаточно эффективен	60-80 %
0,7 – 0,79	Эффективен	40-60 %
0,6 – 0,69	Недостаточно эффективен	20-40 %
Менее 0,60	Неэффективен	до 20 %

Самоотдача в работе составляет %

Сферы личности и шкалы

I. Интеллектуальная сфера – *шкалы № 1,2*

II. Потребностно-мотивационная сфера – *шкалы № 3,4*

III. Трудовая мотивация – *шкалы № 5,6*

IV. Социальная активность – *шкалы № 7, 8*

V. Профессиональная сфера – *шкалы № 9,10*

VI. Эмоциональная сфера – *шкалы № 11,12*

VII. Волевая сфера – *шкалы № 13,14*

VIII. Я-концепция (целостность личности) – *шкалы № 15,*

16

IX. Жизненный ресурс (психофизиологические потенциал) – *шкалы № 17, 18*

Достижение эффективности происходит за счёт / не происходит по причине

Приложение № 18

Формула успеха Бенджамина Франклина

(13 добродетелей)

1. **Умеренность:** есть не до сонной одури, пить не до потери контроля.
2. **Молчаливость:** говорить только то, что приносит пользу тебе и другим; избегать пустых разговоров.
3. **Порядок:** каждая вещь должна находиться на своём месте; каждое дело должно выполняться в своё время.
4. **Решительность:** принимать решения и выполнять то, что считаете нужным; обязательно завершать то, что решили осуществить.
5. **Бережливость:** тратить только на благо других и самого себя, другими словами не тратить средства попусту.
6. **Усердие:** не терять времени; всё время заниматься чем-нибудь полезным; отказаться от всех суетных дел.
7. **Искренность:** искоренить в себе хитрость и коварство; мысли должны быть чистыми и справедливыми – такими же должны быть и слова.
8. **Справедливость:** не вредить ближнему несправедливыми действиями; не лишать его благ, не выполняя свои обязанности.

9. **Сдержанность:** избегать крайностей; сдерживать гнев, даже если он справедлив.

10. **Чистота:** не терпеть неопрятности тела, одежды, привычек.

11. **Спокойствие:** не расстраиваться по пустякам либо по поводу неприятностей, которые трудно или невозможно избежать.

12. **Воздержанность:** не предаваться сладострастию, кроме как для здоровья или продолжения рода; никогда не заниматься этим до состояния вялости или слабости или когда это угрожает чьему-либо спокойствию или репутации.

13. **Смирение:** подражать в своём поведении Иисусу и Сокрытому.

Приложение № 19

Памятка на каждый день

«Не бойся высоких жизненных целей, даже если они слишком высоки, твои достижения всегда будут следовать за ними»

Из книги известного американского экономиста М. Стори

«Самые быстрорастущие компании США»

Так кто же они – преуспевающие предприниматели?

◆ У них есть мечта, которую они ежедневно претворяют в жизнь, у них безграничная вера в то, что продукты их производства или услуги необходимы для населения.

◆ Это изобретатели, они постоянно стремятся сделать что-нибудь новое.

◆ Они нетерпеливы и раздражительны, им всегда не хватает времени.

◆ Они упорны и настойчивы.

◆ Они нацелены на успех, планируют на несколько лет вперед, деньги для них не являются единственным побудительным мотивом.

- ◆ Они понимают главенствующую роль потребителя.
- ◆ Они не думают, что идут на большой риск.
- ◆ Они знают, что такое потратить последнюю копейку и как поставить капкан конкуренту.

- ◆ Они практичны и знают, что проблемы неизбежны.

- ◆ Они очень чувствительны к рынку.

- ◆ Они привыкли к одиночеству.

- ◆ Они противоречивы, упрямы, капризны.

- ◆ И, наконец, они не боятся НАЧАТЬ ВСЁ СНАЧАЛА!

Литература

1. Азбука для несовершеннолетних. Сборник / Сост. А. Алексеева, А. Стреляный. М., 1985.
2. Ананьев Б.Г. Психология и проблемы человекознания / Под ред. А.А. Бодалева. М., 1996.
3. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания // Избранные психологические труды. Под ред. А.А. Бодалева, Б.Ф. Ломова. Т.1. М., 1980.
4. Андреева Г.М. Психология социального познания: Уч. пособие для вузов. М., 1997.
5. Атаманова Р.И. Поиск работы (домашний психолог XXI века). М., 2001.
6. Бёрн Э. Люди, которые играют в игры / Тайна судьбы. СПб., 1995.
7. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Уч. пособие. М., 1998.
8. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Уч. пособие. М., 1998.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М., 1998.
10. Весь Рыбинск // Информационно-рекламный каталог. Рыбинск, 2003.
11. Викентьев И.Л. Приёмы рекламы и public relations. СПб., 1999.

12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995.
13. Волгин В.В. Индивидуальный предприниматель. Предупреждение проблем с персоналом. М., 2003.
14. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. М., 1999.
15. Гермогенова Л.Ю. Эффективная реклама в России. Практика и рекомендации. М., 1994.
16. Гуревич К.М. Основные свойства нервной системы и профессиональная пригодность человека. М., 1978.
17. Дельцов В.И. Почему меня уволили. М., 2003.
18. Документы для регистрации юридических лиц. М., 2003.
19. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. М., 1998.
20. Ермолов А.Д. Дураков работа любит. Как превратить трудовую повинность в денежное и любимое дело. СПб., 2003.
21. Журавлёв П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. М., 1999.
22. Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации». 3-е изд. М., 2003.
23. Зобов Р.А., Келасьев В.Н. Социальная мифология России и проблемы адаптации: Уч. пособие. СПб., 1997.
24. Зуев-Инсаров Д.М. Почерк и личность: способ определения характера по почерку. М., 1994.

25. Как оценить специалиста // Управление персоналом. 1998, № 9.
26. Кара-Мурза А.А., Панарин И.К. Духовно-идеологическая ситуация в современной России: Перспективы развития // Полис. 1995, № 2.
27. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: найм персонала. Уч. пособие / Под ред. Ю.Г. Одегова. М., 2002.
28. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих / Минтруд России. М., 1998.
29. Кеннеди, Джойс Лейн. Резюме для «чайников», 4-е изд.: Пер. с англ. М., 2004.
30. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом: регламентация труда: Уч. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2003.
31. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М., 2003.
32. Ковязина Н.З. Заработная плата на предприятии. СПб., 2004.
33. Кодекс законов о труде Российской Федерации. Официальный текст по состоянию на 15 октября 1997 г. М., 1997.
34. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 3-е изд., доп. и перераб. М., 1996.
35. Кругляницо Т.Ф. Этика. Экспериментальное учебное

пособие для учащихся старших классов гимназий, лицеев, колледжей и школ гуманитарного профиля, а также для студентов гуманитарных вузов. М., 1997.

36. Куликов Л.В. Психогигиена личности. Вопросы психологической устойчивости и психопрофилактики: Уч. пособие. СПб., 2004.

37. Лебедев-Любимов А. Самореклама. СПб., 2003.

38. Линтон И. Маркетинг по базе данных. М., 1998.

39. Лурье С.В. Что изучает психологическая антропология? / Современная этнопсихология. Хрестоматия // Под общ. ред. А.Е. Тараса. Мн., 2003.

40. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. 3-е изд., доп. и перераб. М., 2003.

41. Майерс Д. Социальная психология / Пер. с англ. СПб., 1998.

42. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента // Человек и труд. 1997, № 6.

43. Моргенштерн И. Психографология: наука об определении внутреннего мира человека по его почерку. СПб, 1994.

44. Мордовин С.К. МОДУЛЬ 16. Управление человеческими ресурсами / Модульная программа для менеджеров. М., 2002.

45. Мясоедов С.П. Управление организацией в России:

кросс-культурный аспект // Российская ассоциация бизнес-образования. 2000, № 11.

46. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Уч. пособие для вузов. М., 2004.

47. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Уч. пособие. 2-е изд., перераб. и дополн. М., 2004.

48. Организация и оценка персонала // Служба кадров. 1999, № 1,2.

49. Пархимчик Е.П. Как найти работу. Мн., 1998.

50. Пархимчик Е.П., Яновская Л.Ф. Образцы должностных инструкций с комментариями. 2-е изд. Мн., 2003.

51. Поляков В., Яновская Ю. 5 шагов к достойной работе. СПб., 2003.

52. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб., 2000.

53. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии: Уч. пособие / Под общей ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. СПб., 2000.

54. Практическая психология: Учебник / Под ред. доктора психологических наук, профессора, академика БПА М.К. Тутушкиной. М, 1997.

55. Прохоров А.П. Русская модель управления. М., 2002.

56. Психология. Учебник. М., 1998.

57. Психологическая диагностика: Уч. пособие / Под ред. К.М. Гуревича и Е.М. Борисовой. М., 1997.

58. Пугачёв В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М., 2000.
59. Рофе А.И., Збышко Б.Г., Ишин В.В. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда: Уч. пособие / Под ред. проф. А.И. Рофе. М., 1998.
60. Руденко Г.Г., Кулапов М.Н., Карташов С.А. Рынок труда: Учебник. М., 1997.
61. Рынок труда Ярославской области: периодическое издание. Вып. 8 / Под ред. И.В. Кузнецовой. Ярославль, 2003.
62. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. СПб., 2003.
63. Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса. СПб., 2004.
64. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом / Под ред. члена-корреспондента РАН Р.Г. Яновского. Ростов н/Д., 2001.
65. Серова Л.Г. Тесты для отбора персонала / Серия «Психологический практикум». Ростов н/Д., 2003.
66. Сидорова В.Н. Памятка кадровика: Трудовой кодекс РФ и практика его применения. СПб., 2004.
67. Сорк Д.М., Заморенова Н.Г., Белоусов Е.Н. Правовое регулирование хозяйственной деятельности: Учебник для среднего проф. образования. 2-е изд., стер. М., 2003.
68. Социальная компетентность: Уч. пособие. СПб., 1999.
69. Стенюков М.В. Документы отдела кадров. М., 2003.
70. Стяжкина Т.А. Сборник типовых договоров. Более

650 форм. 5-е изд., перераб. и доп. М., 2003.

71. Трудовое законодательство. Сборник нормативных актов / Сост. проф. К.Н. Гусов. 3-е изд., перераб. и доп. М., 1998.

72. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Уч. пособие. М., 2003.

73. Филиппов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. М., 1990.

74. Франкл В. Человек в поисках смысла. М., 1990.

75. Хилл Н. Думай и богатей / Пер. с англ. 2-е изд. Мн., 2000.

76. Хилл Н. Закон успеха / Пер. с англ. Екатеринбург, 2001.

77. Чижов И.А. Клиентские технологии. Работа с клиентами: технология привлечения, удержания и развития. М., 2002.

78. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех / Пер. с нем. М., 1993.

79. Шибутани Т. Социальная психология. Пер. с англ. В.Б. Ольшанского. Ростов н/Д., 1999.

80. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 1998.

81. Штайнер К. Сценарии жизни людей. Школа Эрика Бёрна. СПб., 2003.

82. Шумахер Г. Издержки на персонал // Кадры, персонал. 1994, № 6.

83. Щёголев И. Тайны почерка. СПб., 2004.