КОРОЛЕВСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И СОЦИОЛОГИИ

Кафедра управления

Контрольная работа по специальности

«Управление персоналом»

По теме:

Набор, отбор и наем персонала как неотъемлемая часть системы управления

Выполнил

Студент 2 курса

Группа БЗВ-2

Степанова Г.Н.

Проверил

К.э.н., доцент

Лучицкая Л.Б.

г. Королев 2008 год

**Содержание**

Введение

1. Найм персонала

# 2. Набор персонала

2.1 Подготовка квалификационных требований

**2.2** Методы набора персонала

3 Отбор персонала

3.1 Схема процедуры отбора

3.2 Методы отбора персонала на различных предприятиях

3.3 Подробнее о некоторых методах отбора персонала

3.4 Характеристики методов отбора персонала

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Переход страны к рыночной экономике, выход на мировой уровень требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов найма и отбора персонала.

До 60-х годов в вопросах найма и отбора персонала ориентировались лишь на текущие потребности предприятия. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение лишнего персонала практически ничего не стоило. Изменения в условиях деятельности предприятий выдвинули в качестве общего для всех требование ориентироваться при формирование ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

В 70-80 гг. в практике найма и отбора персонала стал применяться систематический анализ перспективных потребностей предприятий и фирм в отдельных категориях персонала.

Кризис сферы труда привел к изменению поведения персонала в сфере производства. Основная особенность работников в том, что кроме выполнения производственных функций, они являются активной составляющей производственного процесса. Работники могут способствовать росту эффективности производства, могут, относится безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут противодействовать нововведениям, если они нарушают привычный для них ритм работы.

За последние годы работник превратился из «досадной, но необходимой статьи расходов» в основной источник прибыли. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышения квалификации, создание благоприятных условий деятельности – как особый вид инвестиции.

В нашей стране на протяжении долгих лет при назначении на должность определяющим считалось не профессионализм и компетентность, а идеологические мотивы. Вместе с тем лозунг «Кадры решают всё» не потерял свою актуальность и на современном этапе набор и отбор персонала является приоритетной задачей. В настоящее время разработано много надежных и эффективных систем набора и отбора кадров.

Новая система набора и отбора кадров должна идеально соответствовать модели организации, для которой необходимо сформировать адаптированный к ней, эффективно действующий корпус специалистов. Необходима серьезная работа по составлению научно-обоснованных профессионально-квалифицированных требований к должностям.

Предметом исследования выступает система и реализация процессов найма, оценки, отбора и приема персонала.

Целью контрольной работы является анализ существующих в современных условиях процедур набора, отбор и найма персонала.

Задачи, которые ставятся при написании курсовой работы:

1. Изучить источники привлечения персонала;
2. Рассмотреть основные этапы построения системы отбора кадров;
3. Охарактеризовать некоторые современные методы отбора персонала.

**1. Найм персонала**

Одним из направлений работы службы управления персоналом является наем новых работников. Его основной задачей является удовлетворение потребности фирмы в персонале.

Наем осуществляется:

- при создании фирмы;

- при расширении фирмы;

- при замене работников, уволившихся из фирмы.

Изучение рынка труда – это первый этап найма работников. Изучение рынка труда обеспечивает информацию о его показателях и динамике.

К ним относятся:

- соотношение предложения и спроса на труд по интересующим фирму видам профессий;

- оплата и условия труда в конкурирующих фирмах;

- информация о фирмах, оказывающих услуги по обеспечению персоналом (биржи труда, агентства по трудоустройству и т. п.).

Сегодня маркетинг активно распространился не только на рынки товаров, но и на рынки труда. Задачи этого этапа найма ориентированы на формулирование привлекательных условий для необходимых фирме работников. Фирма может конкурировать на рынке труда, не только предлагая более высокую по сравнению с другими фирмами заработную плату, но и;

- более привлекательное место и время работы;

- удобные транспортные возможности;

- дополнительные социальные услуги и т. п.

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: «Где и когда потребуется работники?».

Различают понятия «набор» и «наем кадров». Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

1) общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;

2) формирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условия набора;

3) определение основных источников поступления кандидатов;

4) выбор методик оценки и отбора кадров.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т. е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

**2. Набор персонала**

**2.1 Подготовка квалификационных требований**

Эффективный набор персонала начинается с точной характеристики работы.

Для руководящей и управленческой работы существенными данными служат:

- цель работы,

- ее роль в организации,

- основные задачи работы,

- право нанимать на работу или увольнять, лимиты финансовых затрат и т.д.,

- членство в комитетах, связи с другими отделами и др.

Только когда характеристика работы уже готова, можно думать об отдельном служащем, чтобы заполнить эту вакансию. Решая этот вопрос, необходимо принимать во внимание:

- физические данные,

- квалификацию,

- ум (интеллект),

- особые склонности,

- интересы,

- характер,

- мотивацию,

- обстоятельства*.*

При этом по каждому из этих пунктов следует решить, что является:

*- существенным*, т.е. тем минимумом, без которого кандидат на должность никогда не достигнет удовлетворительного уровня в работе;

*- желательным*, т.е. уровнем, необходимым на самом деле, чтобы обеспечить удовлетворительные стандарты;

*- противопоказанным*, т.е. чертами, являющимися очевидными недостатками. Это чрезвычайно важно, потому что на первой стадии подачи заявления на работу людей с нежелательными чертами отсеивают, и имеет смысл знать их все, чтобы не пропустить таких людей дальше уже на этой стадии.

При подготовке квалификационных требований важно быть точным, нужно тщательно выбирать слова и избегать таких обобщений, как "хорошая внешность", “уровень образования выше среднего” и т.д. Подробные данные, необходимые по каждой позиции, будут включать, по меньшей мере некоторые из этих требований, хотя точная информация будет различаться от одной работы к другой.

1. Физические данные

(а) Рост.

(б) Телосложение.

(в) Здоровье.

(г) Эталон внешности, необходимой для успешной деятельности.

(д) Речевые характеристики кандидата.

(е) Возрастные ограничения.

(ж) Пол.

2. Квалификация

(а) Образование (уровень).

(б) Тип школы, колледжа или необходимая университетская подготовка.

(в) Требуемая техническая, коммерческая или профессиональная квалификация.

(г) Необходимая конкретная профессиональная подготовка.

(д) Опыт предыдущей работы (уровень, длительность работы на должностях) и ее виды (например, техническая, управленческая).

(е) Другие необходимые навыки и знания, которые, возможно, не были раскрыты в пунктах 2(а) и 2(д), приведенных выше.

3. Интеллект

Требуется определенный уровень умственных способностей.

4. Способности

Способности, необходимые для того, чтобы получить работу таковы:

(а) технические способности,

(б) ловкость рук,

(в) вербальные способности - письменные и устные,

(г) математические способности,

(д) умение общаться,

(е) аналитические навыки,

(ж) художественные способности.

5. Интересы

В определенной степени следующие интересы претендента на работу могли бы ему помочь добиться успеха. Сюда можно отнести:

(а) решение интеллектуальных проблем,

(б) практические/конструктивные интересы,

(в) общественные,

(г) художественные.

6. Характер

Для успеха претендентам потребуются определенные черты характера чтобы:

(а) работать с другими людьми,

(б) влиять на других людей,

(в) полагаться на себя,

(г) быть готовым сказать другим, что делать,

(д) получать удовольствие от напряженной работы,

(е) обладать следующими качествами (часто характеризуемыми как личностные).

Например,

скрытный – общительный, непостоянный - стабильный,

покорный - властный,

ловкий/пользующийся моментом - правильный/любит правила,

склонный к мягкости - склонный к жесткости,

одаренный богатым воображением - практичный,

консервативный - всегда готовый экспериментировать,

нуждающийся в защите - самостоятельный/независимый,

подозрительный - доверчивый,

либеральный - авторитарный.

Вышеперечисленное можно рассматривать как "пункты оценки", при этом нужно указывать ее степень.

7. Мотивация

Какую мотивацию требует эта работа? Какого вида вознаграждения предлагаются за нее?

(а) Деньги

(б) Безопасность

(в) Престиж

(г) Принадлежность

(д) Власть

(е) Услуги

(ж) Выдающееся мастерство

(з) Решение проблем

8. Условия

Эта работа требует:

(а) женатого/замужнюю, одинокого(ую) или семейного(ую) мужчину /женщину,

(б) проживания в определенном районе,

(в) возможности ездить домой/за рубеж,

(г) способности работать долго/необычное количество часов,

(д) способности находиться далеко от дома в течение долгого периода времени.

Квалификационные требования к персоналу должны быть насколько возможно конкретными, чтобы работник отдела кадров мог сформировать четкое представление о человеке, который требуется.

Когда четкое представление о кандидате уже сформировано, следующий шаг публикация объявления о работе.

**2.2 Методы набора персонала**

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся местах?

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников. Соотношение между широтой использования внешнего и внутреннего отбора (рекрутинга) определяется той кадровой политикой, которая выработана в организации.

***Внутренний отбор***используется для заполнения вакансий за счет работников организации;при ***внешнем отборе*** для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны. Соответственно, различаются и методы, используемые при внешнем и внутреннем отборе.

Внешний и внутренний отбор имеют свои преимущества и свои недостатки, и выбор формы отбора будет зависеть от условий, сложившихся в организации, целей, стоящих перед отбором, возможностей организации и др. Многие организации недооценивают возможности, которые открываются в результате поиска наилучших кандидатов для заполнения имеющихся вакансий среди людей, работающих на предприятии.

***Внутренний отбор***имеет ряд преимуществ перед внешним:

1. При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в организации, мы имеем дело с работниками, которые хорошо знают организацию, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы в новой должности.

2. Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует людей к большей отдаче в работе.

Внутренний отбор обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний, поскольку, как правило, не требует расходов на такие статьи, как адаптация и обучение.

При внутреннем отборе наиболее часто используются следующие подходы к выявлению подходящих кандидатов:

**- выявление наиболее подходящих кандидатов****из числа работающих на основании формальных характеристик** (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);

**- формирование кадрового резерва,** из рядов которого впоследствии могут быть отобраны потенциальные кандидаты, соответствующие основным требованиям работы в вакантной должности. Организация обучения кадрового резерва, контроль рабочих показателей резервистов, их отношение к работе и к организации - это источники важной информации о перспективных кандидатах на руководящие посты;

**- организация конкурсов**на замещение вакантных должностей и информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе работников предприятия.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частные сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Каждому менеджеру по персоналу известно, что квалифицированно проведенный найм сотрудников определяет эффективность работы всей компании, снимает многие управленческие проблемы. На практике же нередко процедура найма становится своего рода лотереей: угадал – не угадал.

Один из распространенных методов набора персонала – обращение в специализированные кадровые агентства. В 2006 г 5000 вакансий закрыли 54 кадровых агентства в 633 фирмах г. Москвы. Это не самый дешевый способ поиска персонала, позволить себе такую роскошь могут только крупные компании, богатые или растущие на инвестиционных вливаниях акционеров.

К наименее затратным способам набора персонала относится поиск необходимых сотрудников с помощью Интернета. Однако, этот метод, наряду со множеством преимуществ, имеет и ряд существенных недостатков.

Не секрет, что далеко не все сотрудники, готовые к смене места работы, размещают свои резюме в Интернет. Многочисленные опросы общественного мнения показывают, что около 15% экономически активного населения ни разу не пользовались услугами виртуальных служб по трудоустройству (при этом более половины опрошенных считают, что искать работу посредством специализированных сайтов эффективно и около 14% — малоэффективно).

Причины здесь различны: недоступность «всемирной паутины» по материальным или техническим соображениям, нежелание афишировать свои персональные данные, недоверие Интернету как к инструменту трудоустройства. Часто сотрудники просто боятся, что их резюме увидит текущий работодатель. И этот страх оправдан, так как в некоторых компаниях работников, находящихся в активном поиске, увольняют.

Поэтому большинство соискателей предпочитает обращаться к знакомым и друзьям.

Что же в таком случае делать менеджерам по подбору персонала? Конечно же, для начала использовать максимум возможностей интернет-рекрутинга, так как этот способ наименее затратный. Как известно в интернет-рекрутинге, кроме размещения вакансий и поиска резюме есть еще и дополнительные возможности.

Это, например, работа с форумами и блогами, ведь там нередко можно встретить настоящих профессионалов. Особенно этот метод актуален при поиске редких специалистов, например инженеров узкой специализации или переводчиков с «непопулярных» языков. Но для работы на форумах требуется регистрация, а также периодическое поддержание интереса к теме сообщений — ее «подъем», инициирование обсуждения и т.д.

Также бывают форумы, где запрещено размещать вакансии (по крайней мере, бесплатно). В таком случае можно прибегнуть к ухищрениям: замаскировать объявления по вакансии в обсуждение какой-нибудь профильной темы. Например, при поиске менеджера по продажам низковольтного оборудования, можно инициировать обсуждения определенного вида данного оборудования, привлечь специалистов, а потом упомянуть, что «как раз друг работает в компании, и им нужен такой специалист», или написать участникам форума «приватное» сообщение.

Есть еще один альтернативный способ интернет-рекрутинга — размещение вакансий на корпоративном сайте. При использовании данного метода очень важно сделать форму поиска вакансий максимально удобной для соискателя. Она, несомненно, должна быть четко структурирована по разделам и должна содержать наиболее полную информация о вакансии, требованиях, вознаграждении. Самый распространенный недочет при размещении вакансии на корпоративном сайте — обозначение уровня заработной платы фразой «по договоренности». Лучше указать большую «вилку», чем поместить соискателя в атмосферу неопределенности. Не менее важно поддерживать актуальность размещаемых вакансий. Да и сам раздел вакансий должен быть заметен посетителям сайта, а не спрятан на 3-й уровень подраздела.

Но Интернет не бесконечен, поэтому при подборе персонала нельзя забывать и об альтернативных офф-лайновых методах, хотя все они сопряжены с большими затратами.

Классической технологией можно назвать размещение объявлений о вакансиях в СМИ. Причем, существует очень много газет так называемых «бесплатных объявлений». Но, к сожалению, их эффективность значительно ниже, чем у интернет-ресурсов (особенно, если речь идет о массовых вакансиях низшего звена). Если же мы возьмем «топовые» позиции — отклик вообще может быть нулевым. В таком случае на помощь менеджеру по подбору персонала приходят «точечные» технологии.

Например, при подборе топ-менеджеров очень большую роль могут сыграть личные связи. Для подбора специалистов среднего звена можно использовать контакты с тренинговыми центрами, центрами повышения квалификации. Специалистов на start-up позиции можно найти в ВУЗах.

Но что делать, если требуется низкоквалифицированный персонал? Интернетом такие люди пользуются довольно редко, через знакомых на них выйти сложно, сами они обычно пассивны. Как выйти таких людей? Существует два достаточно действенных метода — расклейка объявлений и direct-mail.

Конечно, объявления могут показаться более выгодным методом. И это естественно, ведь подобная акция имеет четкую географическую привязку, а затраты на ее проведение относительно невелики. Но, во-первых, объявления обезличены. Во-вторых, у них слишком маленькие шансы быть замеченными, особенно, если оформление не яркое и вызывающее. И, в-третьих, объявления достаточно часто пропадают на следующий день после расклейки и очень велик риск, что нужный адресат просто не успеет его увидеть.

Если говорить о методе direct-mail (прямой почтовой рассылки), то у него есть свои особенности. При рассылке вакансий по адресной базе письмо будет максимально личным. При безадресной рассылке его можно сделать более личным, чем объявление. Также при почтовом отправлении предложение можно описать максимально развернуто. Еще один очень важный момент — каждое письмо дойдет до своего конечного получателя.

Конечно, этот достаточно затратный способ. Особенно, если учесть, что при адресной рассылке необходимо приобрести базу данных. Но, исследования показывают, что отклик на почтовые отправления, рассылаемые по базе секретарей с предложением работы «для друзей, знакомых и родственников» составляет 1% (Для сравнения: при поиске высшего менеджмента отклик не превышает 0,05%). Соответственно, каждый вложенный рубль принесет свои дивиденды.

Конечно же, есть и другие методы подбора. Не секрет, что специализированные кадровые агентства ведут собственную базу резюме соискателей. И, по данным кадрового агентства «Виват Персонал» внутренняя база является одним из основных инструментов рекрутинга. Но и HR-менеджеры компаний часто также занимаются сбором резюме. Частный случай этого – ведение базы бывших сотрудников компании, уволившихся по собственному желанию. К ним могут обратиться с предложением возглавить новое направление, или с предложением нового интересного проекта. Важно то, что такой кандидат уже знает структуру работы и бизнес-процессы компании, а также степень лояльности у него выше. Например, компания Shell новые вакансии предлагает, в первую очередь, своим бывшим сотрудникам.

Бизнесмены не читают объявлений о найме на работу. Единственный путь для них найти менеджера высшего ранга - это использовать хорошо проверенный метод прямого поиска - Headhunting или "охота за головами".

Сейчас еще очень многие российские бизнесмены в соответствии с отечественными традициями больше полагаются на связи и знакомства, чем на фирмы, занимающиеся Headhunting. Headhunter/Headhunting - это распространенное название консультантов и фирм, занимающихся поиском руководителей высшего ранга, синоним "поиска руководящего персонала" - executive search. Выражение "to be headhunted" - означает личное, а не просто по телефону, общение с консультантом по поиску. Клиент "охотится" за руководителем, используя фирму по поиску как посредника.

В любом случае, неважно каким именно инструментов поиска персонала пользоваться: главное не замыкаться на одном, пусть даже самом популярном методе.

**3. Отбор персонала**

Отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих ни данную должность.

**3.1 Схема процедуры отбора**

Минимальный набор действий на собеседовании с потенциальным соискателем включает три составляющих: телефонное интервью, первый (или формальный) этап собеседования и заключительные переговоры с лучшими кандидатами.

Сокращать процедуру подбора не рекомендуется: это могут делать только те работодатели, которые либо подбирают низкоквалифицированный персонал на временные позиции, либо готовы серьезно рисковать.

Первое, что нужно учитывать при подготовке к данному мероприятию, – интервью проходит не только соискатель, но и работодатель. Этот, казалось бы, очевидный момент часто упускается из виду, и многие вопросы кандидатов об организации и конкретной позиции остаются без ответа. Это затрудняет заполнение вакансии и может сказаться на репутации компании на рынке.

### Шаг 1: Телефонное интервью

Задача сотрудника, проводящего телефонное интервью, – свести число кандидатов к списку, включающему только тех, с кем имеет смысл проводить личную встречу. Проводить телефонное интервью рекомендуется в следующем порядке:

* Объясните причины своего звонка и назначьте точное время для телефонного интервью, если время, в которое вы позвонили, не подходит соискателю
* Спросите о зарплатных ожиданиях кандидата. Если его ожидания не соответствуют вашим, лучше сразу сказать об этом и вежливо закончить интервью
* Задайте от пяти до восьми вопросов поведенческого типа
* Тезисно опишите позицию
* Спросите, есть ли у кандидата какие-либо вопросы
* Обсудите вопросы логистики – возможные командировки, переезд
* Объясните дальнейшие шаги в процессе интервью

### Шаг 2: Первое очное собеседование

На очное собеседование приглашаются кандидаты, хорошо прошедшие телефонное интервью. Во время собеседования можно пользоваться различными методиками, как разработанными внешними специалистами, так и сложившимися на основе опыта работы вашей компании. Но в любом из этих случаев необходимо задавать вопросы поведенческого типа: они позволят получить основную информацию о навыках и профессиональных качествах соискателя.

### Шаг 3: Проведение интервью с лучшими кандидатами

Если на предыдущем этапе удалось найти двух или более подходящих кандидатов на вакансию, повторное интервью позволит сделать окончательный выбор.

* Задайте более развернутые вопросы поведенческого типа
* Постарайтесь выяснить как можно больше дополнительной информации
* Обсудите с кандидатом его мотивы, график работы и компенсационный пакет
* Закончив интервью, не забудьте сказать, когда будет принято окончательное решение

### Шаг 4: Проверка рекомендаций и представленных в резюме данных

Прежде чем начинать собирать биографические данные соискателя из внешних источников, необходимо заручиться его письменным разрешением. Это делается для того, чтобы исключить возможные юридические проблемы в дальнейшем.

Получить правдивые рекомендации довольно сложно. Обычно соискатели в качестве контактных лиц предпочитают называть людей, которые рассказывают о них только хорошее. Если все же вам удалось получить негативный отзыв о кандидате, то это еще не означает, что этот человек плохо проявит себя в работе. В любом случае, следует дать возможность соискателю объяснить не самые лучшие моменты в своей биографии. Проверка рекомендаций должна быть проведена, по возможности, для всех кандидатов. Попросите каждого кандидата представить от четырех до шести референтов, с которыми можно связаться, – предыдущих работодателей, руководителей, лидеров или членов профессиональных ассоциаций, подчиненных и коллег. Составьте заранее список относящихся к работе вопросов для референтов, подразумевающих конкретные примеры достижений и особенностей поведения соискателя. Вот примерный перечень типовых вопросов:

Каковы сильные и слабые стороны кандидата?

Какие поступки кандидата смогли изменить вашу организацию?

Каковы были главные трудности, с которыми столкнулся кандидат?

Как он преодолел их?

Как он взаимодействует с коллегами?

Расскажите мне о стиле руководства кандидата. У вас есть информация о каких-либо его конфликтах с персоналом?

Как бы вы сравнили работу кандидата с работой других сотрудников, занимающих похожие должности?

Если бы вам представилась возможность еще раз взять кандидата на работу, сделали бы это?

Итак, мы рассмотрели минимальный набор действий на собеседовании с потенциальным соискателем включает три составляющих: телефонное интервью, первый (или формальный) этап собеседования и заключительные переговоры с лучшими кандидатами. Эта схема должна быть соблюдена при приеме на работу в любой компании, независимо от ее размера.

**3.2 Методы отбора персонала на различных предприятиях**

Методы отбора персонала разнятся в зависимости от того, к какой «волне» принадлежит оное. Если речь идёт о предприятиях старого образца – большинство (но не все!) государственных предприятий, часть «номинальных» акционерных обществ, то для отбора персонала используются преимущественно стандартные варианты. Наибольшее значение уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы кандидатов, которые компании черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании, анализа автобиографий. Большинство компаний при отборе используют различные виды собеседований. Всё, на этом у данной группы компаний фантазия заканчивается и такой ценный фактор производства как трудовой ресурс очень часто оказывается совсем не того уровня, как хотелось бы руководству.

Однако на крупных предприятиях поколения «next» (как например, ОАО "Пермский мясокомбинат") при отборе используется около 10 обязательных методов оценки претендентов, такие, например, как проверка рекомендаций или заполнение функционального раздела анкеты (часто именуемый профессиональным тестированием).

Далее на усмотрение отдела кадрового развития (зависит от уровня должности и специфики работы) может быть выбран один из так называемых необязательных методов оценки, например:

- центр оценки (assessment centre);

- деловые задания;

- написание эссе;

- психологическое тестирование.

Кадровые агентства применяют различные методы отбора персонала. Рассмотрим, как происходит этот процесс в компании «Персонал ЭСТО». Создавая систему найма, здесь на первое место поставили продуктивность соискателей. Такие критерии, как образование, опыт, личностные характеристики, мотивация, по мнению учредителей компании, вторичны при найме персонала.

Вся процедура найма представлена как последовательность точных шагов. В первую очередь важно понять, какой продукт должен производить человек на данной должности. Чем больше информации о вакансии, тем легче будет найти сотрудника. Далее: правильно написать объявление и, в зависимости от должности, определить круг поиска – где это объявление разместить. На третьем этапе происходит отсев по резюме с помощью определенных критериев отбора. Следующий этап - тестирование отобранных кандидатов. Здесь используеся технология международной компании «Performia». В зависимости от сложности и значимости вакансии применяются конкретные тесты. По результатам тестирования выбирают 2-3 человек и с каждым из них проводят подробное интервью на продуктивность. Оно структурировано и многовариантно: последовательность вопросов определяется ответами кандидата. О достоверности ответов судят по специальным индикаторам. Для выявления личностных качеств существует тест из 200 вопросов. Он позволяет выяснить, с помощью каких инструментов человек решает ту или иную проблему в своей жизни. Мотивацию определяют с помощью специальных показателей: по ответам соискателя на вопросы. И уже потом следует проверка знаний.

В агентстве считают: если отсутствует продуктивность, необходимые личностные качества и мотивация, то проверка знаний не нужна. И еще. Если человек достиг каких-то результатов (а отбирают по резюме именно таких), значит и какими-то знаниями он обладает. Так же важным этапом является – наведение справок о кандидате. У многих есть предубеждение против наведения справок, однако это необходимо. И завершающий этап – принятие решения.

**3.3 Подробнее о некоторых методах отбора персонала**

Согласно опросам руководителей российских компаний, **интервью**, как простой и недорогостоящий метод оценки персонала, сегодня используют в 98% российских фирм. Однако простота использования этого метода и сравнительно небольшие издержки не означают, что интервью обладает низкой достоверностью. По данным зарубежных специалистов в области управления персоналом, при грамотном использовании этого метода его прогностическая валидность может доходить до 60%. Причем универсальной технологии проведения интервью не существует – каждый руководитель выбирает свои инструменты для оценочного собеседования, порой самые неожиданные.

По форме отбора сотрудников интервью чаще всего делят на биографическое, критериальное и ситуационное.

*Б****иографическое интервью*** строится на основе вопросов о биографических данных кандидата (фактов жизни, прошлого опыта и т.д.) и может быть полезным при первой встрече с кандидатом. Такой вид интервью активно используют в большинстве российских компаний. Однако, как считают специалисты в области управления персоналом, пройти биографическое интервью не так просто. У соискателя не оказывается заранее заготовленных ответов, а придумать «на ходу» правдоподобные детали из прошлой жизни достаточно трудно.

***Критериальное интервью*** представляет ряд заранее подготовленных вопросов, направленных на изучение поведения кандидата в предлагаемых ситуациях в будущей работе в данной компании. Вопросы при таком интервью направлены на получение от кандидата ответов, описывающих будущие ситуации, где он продемонстрировал бы требуемое поведение.

***Ситуационное интервью*** (или case-интервью) представляет собой серию гипотетических вопросов, которые задаются кандидату для оценки его в рассматриваемых ситуациях.

**Тестовое задание** должно помочь определить профпригодность и потенциал кандидата к выполнению конкретных задач.

Однако, поскольку предиктивные возможности теста ограничены (он не позволяет сделать точный прогноз на будущее), работодателям имеет смысл пользоваться тестированием только как дополнительным инструментом в процессе принятия решения, ни в коем случае не следует отводить ему определяющую роль. Тестирование может проводиться как в письменной форме, так и по телефону, в процессе личного общения, а также через Интернет.

Существует несколько типов тестирования:

* *Когнитивное*, определяющее способности кандидата к обучению, анализу и самостоятельному решению задач
* *Профессиональное*, помогающее оценить потенциальную результативность работы, мотивирующие факторы, лидерские качества и навыки межличностного общения. Тестирование может также выявить степень интереса к работе и ценностные установки
* *Личностное*, позволяющее спрогнозировать, как кандидат будет вести себя при решении рабочих задач
* *Специализированное*, оценивающее конкретные профессиональные навыки, которые необходимы для данной вакансии
* *Проверка физической подготовленности к работе* (если должность подразумевает ограничения по здоровью), тесты на алкогольную и наркотическую зависимость и т.д.

**Для проведения Центра оценки**(assessment centre) **требуется несколько обученных наблюдателей и несколько методик оценки. Записи наблюдателей по отдельным упражнениям объединяются вместе на финальной встрече ассессоров. Затем ассессоры совместно выставляют оценки по компетенциям, обсуждая каждого кандидата на основании имеющихся записей.**

Центр оценки можно охарактеризовать как “набор различных методик, дающих возможность кандидату в стандартизованных условиях продемонстрировать навыки и умения, наиболее существенные для успешного выполнения данного вида работы". В Центр оценки могут входить как все составляющие упражнения, так и только некоторые из них. В Центр оценки обычно входит индивидуальное деловое упражнение, имитирующие реальную работу с документами. Кроме того, используются устные презентации, ролевые игры, упражнения, имитирующие консультационные ситуации, упражнения на анализ проблем, упражнения, имитирующие собеседование, аналитические письменные упражнения и групповую дискуссию без лидера.

* Групповая дискуссия без лидера – это упражнение для Центра оценки, в котором группа кандидатов встречается для того, чтобы обсудить проблемы, относящиеся к работе. В процессе совещания за поведением кандидатов наблюдают для того, чтобы оценить их способности к взаимодействию, лидерству и коммуникации.

Потенциальные проблемы:

* 1. Не подходит для оценки очень большого количества кандидатов из-за больших временных и финансовых затрат на обучение наблюдателей.
  2. Так как все группы будут различными по составу, возможны жалобы кандидатов на предвзятость и несправедливость.
  3. Процесс не стандартизирован.
* Ролевая игра – это упражнение для центра оценки, в котором кандидат принимает на себя роль исполнителя некоторой работы и должен пообщаться с каким-либо человеком в рабочей ситуации. Обученный ролевой игрок ведет себя в соответствии со своей ролью, определенным образом реагируя на поведение кандидата.

Потенциальные проблемы:

* 1. Не подходит для группового администрирования
  2. Трудно включать в эти упражнения содержательные области работы
* Индивидуальное деловое упражнение: кандидату дается некоторое время на то, чтобы ознакомиться с материалом и в письменной форме указать, какие действия он предлагает предпринять по каждому из проблемных пунктов. Когда отведенное время заканчивается, все материалы, сделанные записи, письма и меморандумы собирают; после этого с ними работают ассессоры. Иногда с кандидатами впоследствии проводятся интервью для того, чтобы уточнить, какие действия они предприняли и почему. Если нет возможности провести интервью, может использоваться опросник.
* Устная презентация: кандидату дается время на то, чтобы спланировать свое выступление, сделать заметки. Аудиторию изображает ассессор. По окончании выступления кандидату обычно задают вопросы, относящиеся к теме выступления или не связанные с ним непосредственно.

На сегодняшний день Центры оценки используются во множестве областей, включая промышленность и бизнес, правительственные организации и вооруженные силы, образовательные институты и органы безопасности, для отбора персонала на супервизорские и управленческие позиции, для работы в сфере продаж и управления. Центры оценки различаются по продолжительности и набору упражнений.

**3.4 Характеристики методов отбора персонала**

Любой метод оценки при отборе кандидатов должен обладать двумя важнейшими характеристиками — надежностью и валидностью. Надежность означает, что повторные замеры дадут тот же результат, что и предыдущие, т.е. на результаты оценки не влияют сторонние факторы. Валидность означает, что данный метод измеряет именно то, для чего он предназначен. Максимально возможная точность информации, получаемой специально разработанными методиками в научных исследованиях, ограничена техническими факторами и не превышает 0,8.

Интересно, что надежность различных методов оценки располагается в интервалах:

0,1 - 0,2 — традиционное интервью

0,2 - 0,3 — рекомендации

0,3 - 0,45 — профессиональные тесты

0,5 - 0,6 — структурированное интервью, интервью по компетенциям

0,5 - 0,7 — когнитивные и личностные тесты

0,6 - 0, 7 — ассессмент-центр

И в заключение, приведу характеристику различных методов отбора персонала.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Метод отбора** | **«ЗА»** | **«ПРОТИВ»** |
| Тесты способностей | Позволяют успешно прогнозировать эффективность работы в широком спектре видов деятельности  Обычно легки и недороги в администрировании | Их использование может вызвать негативный отклик  Тесты физических способностей могут быть дорогими в разработке и администрировании |
| Квалификационные тесты | Квалификационные тесты имеют относительно высокую валидность  Легки и недороги в администрировании  Вызывают меньший негативный отклик, чем тесты способностей и письменные тесты на проверку знаний | Письменные тесты на знание работы могут вызывать негативный отклик  Квалификационные тесты могут быть дорогими в разработке и администрировании |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Биографические опросчики | Легкое и недорогое администрирование  Присутствуют определенные свидетельства валидности  Может помочь уменьшить негативный отклик, порождаемый другими тестами и процедурами | Возможны опасения относительно конфиденциальности  Возможно получение ложной информации (информацию необходимо проверять) |
| Интервью с работодателем | Структурированные интервью, основанные на анализе работы, могут иметь высокую валидность  Позволяет уменьшить негативный отклик, вызываемый другими тестами | Структурированные интервью обычно имеют нужные показатели валидности  Для того, чтобы интервью давало качественные результаты, интервьюер должен обладать отличными навыками проведения интервью (может помочь соответствующее обучение) |
| Личностные опросники | Обычно не вызывают негативного отклика  Некоторые из них обладают предсказательной силой в отношении конкретных ситуаций  Могут уменьшить негативный отклик, вызываемый другими тестами и процедурами  Легки и недороги в администрировании | Нужно различать клинические и профессионально ориентированные опросники  Возможно получение социально желательных ответов  Проблема конфиденциальности (использовать только в составе батареи методик) |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Требования к образованию и опыту | Могут использоваться применительно к техническим и профессиональным должностям для выявления неподходящих и некомпетентных кандидатов | В ряде случаев трудно продемонстрировать необходимость образования и опыта для работы на данной должности |
| Тесты на честность | Обычно не вызывает негативного отклика  Показали себя валидными в ряде случаев  Легки и недороги в администрировании | Проблема конфиденциальности: можно использовать только в составе батареи методов оценки  Возможны ложные или социально желательные ответы  Может требоваться специальная подготовка для администрирования и интепретации тестовых баллов  Не следует применять к тем сотрудникам, которые уже работают |
| Проверка рекомендаций и характеристик | Могут использоваться для проверки информации, предоставленной кандидатом  Способствует предоставлению кандидатами более точной информации | Отзывы почти всегда положительны; они обычно не позволяют дифференцировать хороших и плохих работников |
| Центры оценки | Позволяет успешно оценивать эффективность работы или обучения, управленческий потенциал и лидерские навыки  Целостный подход к оценке персонала  Проверка рекомендаций и характеристик | Дорогие в разработке и администрировании  Требуется специальный тренинг для ассессоров |

**Заключение**

Профессиональный отбор и приём на работу являются необходимыми составляющими менеджмента персонала. Приём на работу представляет собой ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штата претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Научно обоснованный отбор персонала должен базироваться на всестороннем исследовании и оценке личности (биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний, деловых и личных качеств, состояния здоровья и т.п.). С этой целью кадровыми службами используется метод профессиографии - технологии изучения требований профессии к личностным качествам и психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека. Различают информационную, коррекционную, диагностическую и формирующую профессиографию.

К инструментам сравнительной оценки кандидатов относятся: конкурс на замещение вакантной должности (приём на работу); автобиография; аттестаты, дипломы, свидетельства; опросные листы персонала; собеседования, тестирования и т.д.

Хорошее выполнение работы по найму персонала результируются впоследствии снижением текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью предприятия.

**Список использованной литературы**

1. Бердникова: «Найм персонала. Цена ошибки слишком велика», 2006, www.esto.ru

2. Управление персоналом организации. П\р Кибанова А.Я., «Инфра-М», 2007 , 638 стр.

3. Крецул Р. Практика многоступенчатого интервью. «Кадровый менеджмент», № 02, 2006.

#### 4. Магура М.И., Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. ''Управление персоналом'', №7, 2000.

5. Методы отбора персонала: за и против. По материалам hr-guide.com

6. Можайская И.Методы оценки в отборе персонала, www.pintalab.ru

7. Третьякова О. Набор персонала, www.hr-journal.ru

8. Хаджаев И.В. Система найма персонала на ОАО "Пермский мясокомбинат" (российская мясоперебатывающая группа «ПРОДО Менеджмент»). «Человеческие Ресурсы Урала», 11.2004.