**ИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ**

**Контрольная работа**

**По предмету: Управление персоналом**

**На тему: Организация процесса отбора персонала.**

Выполнил студент заочного отделения

Группы М541

Канова Марина Юрьевна

Волгоград 2011

**1. Понятие и содержание маркетинга персонала**

Кадровое планирование служит ряду целей, самая обширная из которых - это обеспечение организации квалифицированными сотрудниками.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью имеющегося персонала определяются вакантные рабочие места.

Разрабатываемый и корректируемый в процессе кадрового планирования план человеческих ресурсов является одним из отправных пунктов процедур, связанных с набором и отбором кандидатов на вакантные должности. Другой отправной точкой в процессе набора кандидатов и их последующей оценки можно считать разработку требований к кандидатам на различные должности.

Именно с этих двух процессов - планирование персонала и определение его ключевых характеристик - и начинается процесс привлечения кандидатов.

В условиях пассивной кадровой политики привлечение персонала может начинаться сразу с процедур набора.

Процесс привлечения персонала - **рекрутирование** (рекруитмент) – представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности.

Как в обычной маркетинговой деятельности, в процессе рекруитмента существует несколько *этапов*:

* Исследование рынка - тенденции рынка труда, специфика занятости, стратегия конкурентов и т.д.
* Разработка товара - на рынке рабочей силы представляет собой, прежде всего, обеспечение конкурентоспособных условий труда, привлекателыюсть рабочего места, что находит отражение в рекламной информации (все зависит от компании нет общих правил).
* Ценообразование в процессе рекруитмеита подразумевает разработку системы заработной платы, льгот и компенсаций (на этот процесс влияет спрос и предложение на рынке труда, объективные условия рынка).
* Продвижение товара составляет суть рекруитмента кандидатов на вакантные должности, т.е. способы привлечения.

**2. Содержание процесса рекрутинга**

Подход к процессу включает:

1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.

2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.

3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.

4. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы.

5. Поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.

6. Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.

7. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Требования к кандидатам составляет набор характеристик, которым должен обладать специалист, наиболее подходящий на конкретную вакантную должность. На основании этих требований кандидаты оцениваются на конкурсной основе в процессе отбора. Следовательно, методы оценки кандидатов на должность выбираются в зависимости от сформулированных требований. Например, оценить конкретные профессиональные знания можно либо путем собеседования, либо путем тестирования. Оценить личностные качества такие, как мотивация, лидерство, стрессоустойчивость и т.д., возможно оценить путем различных интервью (тип интервью выбирается в зависимости от оцениваемых качеств).

Проведя поверхностный анализ, несложно заметить, что наибольшая текучесть кадров наблюдается на позициях начальных уровней, в этой ситуации для минимизации затрат и хеджирования рисков многие фирмы предпочитают набирать в штат так называемый «тэмпэрэри стаф» - временный штат, нанятый специализированными агентствами и даваемый ими напрокат. При этом у фирмы не бывает особых проблем - смотрят: подходит или не подходит.

Надо учитывать:

• есть те категории работников (высококлассные специалисты, компетентные и т.д.), при увольнении которых фирмы имеют большие затраты на привлечение на такое вакантное место; поэтому важно отслеживать и прогнозировать текучесть персонала не в общем по фирме, а по определенным группам; прогнозировать текучесть на уровне старших управленцев практически невозможно, за исключением случаев, когда уход инициирован руководством фирмы; уход любого топ-менеджера - обстоятельство форс-мажорное;

• движение персонала на низших уровнях прогнозировать несложно, и затраты на замену персонала этих уровней, как правило, невелики и постоянны.

Еще один фактор, инициирующий необходимость найма новых сотрудников, - развитие бизнеса, влекущее за собой изменение структуры компании, и, следовательно, требований к сотрудникам.

Потребность в низших позициях может определить служба управления персонала, по потребность в ключевых сотрудниках может предполагать только руководство. Поэтому прежде, чем планировать наем руководителей среднего и высшего звена, необходимо организовать беседу с инициаторами бизнеса, менеджерами, ответственными за его развитие, а потом определить бюджет расходов па привлечение персонала.

**3. Требования к кандидатам и источники их формирования**

Любая HR стратегия диктует менеджеру по персоналу определенный уровень «качества» подбираемого им персонала, соответственно, качество сотрудников определяется тремя факторами:

1. Профессиональные качества. Кандидат, отвечающий требованиям компании по своим профессиональным качествам, обладает достаточными навыками, знаниями и опытом для решения задач, стоящих перед организацией.

2. Личностные качества характеризуют, как человек «впишется» в организацию.

3. Мотивированность. Человек должен быть мотивирован для выполнения той работы, которая ему предложена.

Требования к кандидатам формулируются на основании:

= должностная инструкция;

= квалификационная карта;

= модель компетенций;

= модель рабочего места;

*Должностная инструкция* является одним из видов формализации требований к кандидатам и представляет собой документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего конкретное рабочее место.

В практике рекрутмента стали создавать другие документы, описывающие, необходимые для кандидата качества: квалификационные карты и модели компетенций.

*Квалификационная карта* включает набор квалификационных характеристик (образование, владение специальными навыками - иностранный язык, компьютер, владение конкретными методиками и т.д.), которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность. Она является более удобным инструментом по сравнению с должностной инструкцией в качестве критериев отбора, но не учитывает личностные характеристики и потенциал профессионального развития. Поэтому часто квалификационная карта дополняется моделью компетенций.

Модель (профиль) компетенций. Сейчас этот подход к оценке персо­нала, по компетенции является наиболее распространенным.

*Компетенции представляют собой:*

- личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе и т.д. .

- нечто, что должен уметь делать человек, чтобы справиться со своими должностными обязанностями в компании.

- иидивидуально-личностные характеристики (например, умение работать в команде, креативность, коммуникабельность), так и навыки (на­пример, умение вести переговоры или умение составлять бизнес-планы).

Как правило, оценка производится по двум направлениям:

= личностные характеристики (поведенческие компетенции);

= оценка знаний и навыков в профессиональной области.

На базе должностной инструкции, квалификационной карты и модели компетенций составляется еще один эффективный инструмент определения требований к кандидатам на вакантную должность - модель рабочего места.

**Модель рабочего места** представляет собой набор характеристик должности, дающий общую картину того, что необходимо кандидату для работы в этой должности, а также условий работы.

Модель рабочего места может иметь следующую структуру:

1. Кадровые данные - пол, возраст, социальный статус (происхождение).

2. Опыт - профессиональный или общественный.

3.Профессиональные знания и навыки - определяются путем собеседования, а также путем проведения деловых игр и практических занятий.

4. Личностные качества - совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяется путем собеседования и тестирования.

5. Психология личности - тип личности, темперамент, мотивация; определяются путем собеседования и тестирования.

6. Уровень квалификации - специальность, уровень образования, повышение квалификации.

7. Организация труда - рабочее помещение, технические средства, служебный транспорт.

8. Оплата труда - зарплата, надбавки, премии и вознаграждения.

9. Социальные блага - оплата отдых, питания, транспорта и т.д.

10. Социальные гарантии - пособие по нетрудоспособности, страхование, пособие в случае увольнения и т.д.

Для поиска кандидата требуемого «качества» в каждом конкретном случае должна быть выработана тактика поиска; при этом она зависит и выбирается на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам: качество; стоимость; время.

Перед началом анализа в случае необходимости закрыть несколько вакансий, их необходимо классифицировать по критериям матрицы Эйзенхауэра:

- важно и срочно;

- неважно и срочно;

- важно, но не срочно;

- неважно и не срочно.

**4. Набор персонала**

**Набор персонала** - действия организации по привлечению на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям вакантного рабочего места, а также формирование резерва кандидатов для отбора персонала.

Основное назначение набора заключается в создании определенного резерва кандидатов, из которого в дальнейшем организация смогла бы отобрать человека, максимально полно соответствующего требованиям должности или рабочего места.

Процесс набора зависит от факторов внешней и внутренней среды, они определяют: интенсивность, скорость, направления набора.

*К факторам внешней среды относят такие показатели, как:*

- законодательные ограничения. Государством устанавливаются минимальные требования к работодателю, которых он должен придерживаться в ходе привлечения работников в организацию (запрет на дискриминацию по половому, расовому, национальному, религиозному признакам; установление квоты рабочих мест для людей с ограниченными способностями, молодежи);

- ситуация на рынке рабочей силы. Количество привлеченных в организацию лиц зависит от: количества и состава рабочей силы необходимой квалификации;

- месторасположение организации, от региона зависит количество желающих на нем работать, диапазон выбора рабочей силы.

*К факторам внутренней среды относятся:*

= кадровая политика организации - принципы, направления работы с персоналом, наличие стратегических кадровых программ (пожизненный найм);

= образ организации, ее имидж, насколько она считается при­влекательной как место работы.

Широко применяется такое понятие, как *альтернатива найму*, то есть выполнение работ без пополнения штатного состава организации:

* лизинг персонала, то есть привлечение сотрудников специа­лизированных компаний для выполнения требуемой организации работы на неопределенное количество времени;
* сверхурочную работу;
* совмещение профессий;
* структурную реорганизацию или использование новых схем производства;
* временный наем;
* привлечение специальных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

**5. Источники набора персонала и их виды**

Существует два вида источников набора персонала: внутренние - за счет сотрудников самой организации и внешние - за счет ресурсов внешней среды.

*Внешние источники* являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

*Внешние источники* можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Есть бесплатные - от самих соискателей или Интернет-порталы, посвященные публикации вакансий и резюме соискателей.

Существуют следующие *виды внешних источников*:

1. Через своих сотрудников. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании, а также бывших сотрудников организации.

2. «Самостоятельные» кандидаты - люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости - они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Многие организации устраивают дни открытых дверей, а также принимают участие в ярмарках вакансий и выставках с целью привлечения «самостоятельных» кандидатов.

3. Реклама в СМИ. Наиболее распространенный прием рекрутмента об имеющейся в организации вакансии, соискатель обращается непосредственно в организацию: периодические издания (газеты и журналы - общего профиля и специализированные профессиональные) и Интернет (серверы резюме кандидатов и вакансий), телевидение и радио. Преимущество этого способа - широкий охват аудитории.

4. Учебные заведения. Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы, но представляют собой энергичную, имеющую необходимую подготовку, дешевую рабочую силу. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, такие как, умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.

5. Государственные службы занятости (биржи труда). Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические, квалификационные характеристики и т.п.). Организации осуществлять в них поиск при незначительных издержках, но с небольшим охватом кандидатов, не все регистрируются в службах занятости.

6. Кадровые агентства, Частные агентства по найму. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов по заказу клиентов-работодателей.

7. Услуги временного персонала. Агентства представляют компаниям временных сотрудников на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. На временной основе на условии лизинга персонала.

*Подбор руководителей.* Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется headhunting или «охота за головами», а рекрутеры, специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами.

Источниками информации для хэдхантеров служат: отчеты и брошюры, публикуемые организациями, отраслевые издания, статьи, репортажи и прочие публикации с рейтингами самых успешных руководителей и работников, конфиденциальная сеть поиска.

Массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. После привлечения определенного числа кандидатов начинается процесс их оценки и выбора того, кто наилучшим образом соответствует имеющемуся рабочему месту.

**6. Отбор персонала**

*Отбор персонала* - процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

*Все методы отбора условно можно разделить на две группы*:

- активные методы включают собеседование, наблюдение, тестирование. Исходными данными для них являются пассивные методы;

- пассивные методы включают изучение личного дела (получение необходимых сведений, характеристик, справок), анкетирование.

«Тестирование - повторное тестирование». Сравнение схожести результатов двух или более аналогичных тестов, проведенных в разные дни, позволяет судить об их надежности.

«Параллельные формы». Метод состоит в сравнении результатов нескольких альтернативных методов отбора. Если результаты одинаковые или схожие, можно считать метод достоверным.

«Разбиение на половины». Данный метод состоит в разделении теста на две части с целью определить сходство или различие их результатов, что обеспечивает качество.

Весь отбор подразделяется на два направления - первичный и вторичный отбор.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора - отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

Методы первичного отбора зависят от целей, бюджета организации, вакантной должности. Наиболее распространенными методами первичного отбора являются следующие.

1. Анализ анкетных данных.

2. Тестирование. В настоящее время существует огромное количество тестов, направленных на определение качеств личности. В самом общем виде их можно объединить в несколько групп:

» тесты способностей (исследуют знания, интеллектуальные способности);

» тесты умений и навыков (изучение зрительно-моторной координации);

» эстетические тесты (выявление музыкальных, литературных предпочтений);

» физиологические тесты (электрокардиограмма);

» случайные наблюдения (аккуратность письма, неусидчивость, число неопределенных ответов) и др.

3. Нетрадиционные методы оценки. К ним относят экспертизу подчерка, полиграф, составление астрологических прогнозов, графология.

Стадия первичного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов.

Вторичный отбор - процесс выбора кандидатов из ограниченного списка.

Наиболее распространенный метод вторичного отбора — собеседование различных типов: библиографические, ситуационные, критериальные.

Формулировка вопросов во многом определяет успех интервью. Различают следующие типы вопросов.

Закрытые вопросы. Ответом на них являются «да» и «нет». Например, «есть ли у Вас высшее образование?». Эти вопросы полезны, если необходимо проверить основные факты или продолжить беседу с нервничающим человеком.

Открытые вопросы. Начинаются со слов «как», «что», «почему». Например, «почему Вы хотите работать в нашей организации?». Они принуждают человека говорить больше, дают ему возможность высказать свои суждения. В результате интервьюер получает много информации.

Ограниченные вопросы. Начинаются со слов «где», «какой», «когда». Например, «какой вуз Вы закончили?». Эти вопросы могут быть использованы для установления фактов.

Гипотетические вопросы. Формулируются следующим образом: «Что бы Вы сделали, если бы…?». Они могут помочь оценить, как человек поведет себя в рабочей обстановке. Однако следует помнить, что в реальной ситуации реакция может быть иной.

Сложные вопросы. Например, вопрос о хобби и свободном времени одновременно может смутить кандидата, так как он не будет знать, на какую часть вопроса отвечать в первую очередь.

Наводящие вопросы. Заранее указывают ответы, которые должны быть даны. Их следует избегать. Например, «мне нравятся инициативные сотрудники. Часто ли Вы проявляете инициативу?».

***Процесс собеседования распадается на несколько стадий****.*

*Первая стадия* — подготовка собеседования. Определяются перечень задаваемых вопросов, место и время проведения собеседования. От качества подготовки на 80% зависит успех собеседования.

*Вторая стадия* касается непосредственно общения кандидата на занятие вакантной должности и интервьюера. Занимает около 15% от общего времени его проведения. Основными методами работы интервьюера выступают: поощрение, одобрение претендента, избегание критических, негативных оценок.

*Третья стадия* - основная часть собеседования (около 80% общего времени беседы) заключается в получении наиболее полной информации от кандидата. Представитель организации больше слушает, чем говорит, и не оставляет невыясненными какие-либо детали.

*Четвертая стадия* - заключительная (около 5% времени собеседования), завершение беседы, подведении итогов. Основной задачей интервьюера является избегание выставления оценок претенденту.

Таким образом, после проведения процедур набора и отбора персонала с кандидатом, соответствующим необходимым требованиям организации, заключается трудовой договор, и он вводится в должность - приступает к работе.

*Трудовой договор* - соглашение между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату своей трудовой функции.

Содержание трудового договора составляет круг условий, на которых предполагается использование труда работника и по поводу которых договариваются стороны. Условия договора делятся на основные или существенные и дополнительные или факультативные (ст. 51 ТК РФ).

**Официальное введение в должность**

Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании-работодателя.

**Виды интервью**:

*Биографическое интервью*. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей, уточнения различных аспектов профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме.

*Ситуационное интервью*. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

*Структурированное интервью*. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Наиболее распространенный вид, может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

*Интервью по компетенциям*. Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

*Стрессовое интервью* - с целью оценки кандидата на стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, в неудобных и некомфортных условиях (в шумных помещениях), когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание. Например «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Этот вид интервью проводят два и более интервьюера, с участием линейных руководителей, что увеличивает стрессовую компоненту. Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.).

*Существует несколько основных типов беседы по найму*:

* По схеме - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.
* Слабоформализованные - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.
* Не по схеме - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

**7. Подбор и расстановка персонала**

Подбором кадров занимаются руководители всех уровней. Часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка. Отбор — это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т.п. При подборе сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, — с другой.

*Подбор преследует две цели:*

- формирование трудовых коллективов в рамках структурных подразделений;

- создание условий для профессионального роста каждого работника.

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

*Принцип перспективности*:

= установление возрастного ценза для различных категорий должностей;

= определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;

= возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;

= состояние здоровья.

*Принцип сменяемости*: внутриорганизационные перемещения (изменение места работников в системе разделения труда, смена места приложения труда в рамках организации) способствуют лучшему ис­пользованию персонала.

Основная задача подбора и расстановки персонала - оптимальное размещение персонала в зависимости от выполняемой работы.

*Цель расстановки* - распределение по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

**8. Критерии подбора и расстановки персонала**

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения используется профильный метод.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик-требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Применение профильного метода позволяет непосредственно сравнивать предъявляемые требования и личные качества работников друг с другом.

Подбор и расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личные качества каждого его члена, но и эффект их сочетания — так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда. Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.