**Содержание**

Введение

1.Планирование

2.Мониторинг персонала

3.Формулирование требований к работникам

4.Профессиональная компетенция

5.Определение каналов поиска

6.Проведение телефонного интервью

7.Заполнение и анализ анкеты претендента

8.Рекомендации по составлению анкеты

9.Проведение собеседования

10.Проведение других методов оценки

11. Рекомендации процесса собеседования

Заключение

Список источников

**Введение**

Тема контрольной работы «Система подбора персонала».

Одна из ключевых задач в рамках политики подбора персонала — реализация эффективной технологии быстрого поиска и качественного отбора всех категорий работников. Сама технология подбора дает ответы на основные вопросы: кто, что и когда делает, какие шаги осуществляет HR-служба и другие структурные подразделения предприятия.

Цель работы – ознакомится с системой подбора персонала, дать рекомендации.

1. **Планирование**

Необходимость комплексного прогноза потребности в новом персонале очевидна. Понятно, что корректность такого прогноза является относительной, ведь иногда работники переводятся, увольняются в связи с непредвиденными обстоятельствами и т. д. Прогноз потребности в новом персонале на предприятии разрабатывается на основе годового бизнес-плана и бюджета и документально оформляется в виде плана подбора. В плане учитывают и появление новых должностей, и текучесть персонала, и высвобождаемые работники. План подбора является комплексным документом, отражающим вакансии, которые планируется заполнить, основные каналы поиска, бюджет, затраты времени на поиск и подбор. Этап планирования достаточно трудоемкий, но он — необходимая составляющая системы подбора.

**2.Мониторинг персонала**

Параллельно с планированием на регулярной основе HR-служба проводит мониторинг персонала. С определенной долей условности его тоже можно считать одним из этапов подбора, поскольку без понимания ситуации на рынке труда работать сложно. В этих целях проводится обзор и анализ различных источников (интернет-ресурсы, печатные, в т. ч. специализированные СМИ, анкеты кандидатов, обзоры компенсаций и заработных плат, другие исследования рынка, проводимые кадровыми агентствами, статистическая информация, информация от самих работников предприятия). Сюда же следует отнести анализ политики занятости в городе и регионе, структуры спроса и предложения по конкретным профессиям, ассортиментной политики операторов кадровых и образовательных услуг, включая ярмарки вакансий и дни карьеры, другие важные параметры, определяющие конъюнктуру рынка труда.

**3.Формулирование требований к работникам**

Данный этап осуществляется совместно HR- cпeциалистом и линейным руководителем, которому необходим новый сотрудник. Требования к сотрудникам оформляются в виде заявки на подбор персонала. Как правило, руководитель высказывает свои пожелания к образованию, опыту работы и квалификации нового сотрудника, его половозрастным характеристикам, указывает дополнительные требования. HR-специалист помогает заполнить разделы заявки или корректирует выдвигаемые требования, опираясь на уже действующие. В систему таких требований, например, для специалистов и руководителей, входят профили должностей, соответствие или несоответствие которым определяется при помощи балльной оценки. Для рабочих это квалификационная карта. В основе профиля должностей лежит модель компетенций.

В систему требований также входят так называемые общие корпоративные требования, увязанные с кадровой политикой в целом, включая требования по кадровой безопасности. К общим корпоративным требованиям можно отнести, например, предпочтение кандидатам с профильным образованием, состоящим в браке и т. п.

**4.Профессиональная компетенция**

Компетенцию можно определить как набор характеристик, необходимых для успешной деятельности. По этой схеме каждая компетенция — это сочетание профессиональных знаний, навыков, установок. Универсальность системы профессиональных компетенций заключается в следующем, она:

— позволяет напрямую связать систему управления человеческими ресурсами с бизнес-целями компании как в текущем периоде, так и в стратегической перспективе;

— является основой системы работы с персоналом, когда все элементы и стороны этой системы ориентированы только на максимально возможный результат в данном бизнесе;

— одинаково применима к различным типам организаций, т. к. выстраивается на базе механизмов координации, обеспечивая тем самым единство и согласованность в работе всех структурных подразделений;

— использует язык, понятный и доступный всем работникам и менеджерам организации, что значительно повышает отдачу при использовании этого инструмента.

Формирование системы компетенций начинается с анализа внешнего окружения и ситуации внутри организации, далее следуют: согласование целей компании и целей работника, выбор и описание необходимых компетенций в соответствии с целями, намерениями и положением компании, формулирование желаемой модели профессионального поведения сотрудника.

На первый взгляд такая работа представляется очень сложной и долговременной. Тем более что на практике модели профессиональных компетенций, разрабатываемые для аттестации персонала, часто получаются громоздкими и неудобными в употреблении.

Еще один аспект — вовлеченность самих работников в составление системы их профессиональных компетенций. Как правило, сотрудники дают интервью консультанту и после этого получают готовую модель профессиональных компетенций, что рождает их сопротивление применению этих моделей на практике.

Поэтому перед HR-менеджером стоят две задачи: разработать систему простой и удобной и максимально вовлечь сотрудников в процесс построения системы их собственных профессиональных компетенций. Если выполнить эти задачи и оценить систему профессиональных компетенций с точки зрения стратегических целей организации, все затраты окажутся оправданными.

Как правило, компетенций в целом немного. Желательно, чтобы они были достаточно детально прописаны, т. е. содержали описание развития той или иной компетенции (от 3 до 10 уровней). Помимо корпоративных компетенций, таких как «клиенториентированность», «взаимодействие в многофункциональной команде», «лояльность», «инициативность» и др., для различных категорий персонала могут быть дополнительно заданы специфические компетенции. Для руководителей это «планирование и организация», «лидерство», «бизнес-видение», «оптимизация ресурсов», для специалистов — «качество работы», «стремление к развитию», «результативность», «исполнительность» и пр.

**5.Определение каналов поиска**

Определив требования к работникам, HR-служба определяет каналы поиска для каждой из категорий персонала с учетом ее специфики, срочности, стоимости, соотношения спроса и предложения на рынке труда. Это отдельная, достаточно трудоемкая работа. Каналы, безусловно, различны по эффективности и направленности.

Для каждой категории персонала используется определенная группа каналов поиска, которая для нее наиболее адекватна. Понятно, что рабочих следует искать через одни источники, специалистов — через другие. Каналы также варьируются в зависимости от специализации.

Один из традиционных путей поиска — работа с базами данных, например, базой данных «Претендент», которая формируется в HR-службе на основе полученной ранее информации о кандидатах. Также широко используется работа с вузами, кадровыми агентствами. Как правило, выстраиваются долгосрочные отношения с газетами. Активно используется так называемый «народный рекрутинг», плакатные объявления, работа с центрами занятости. В последнее время все чаще применяется технология прямого поиска, более известная как хедхантинг (от английского *head hunting* — «охота за головами»). Как правило, прямой поиск актуален при подборе топ-менеджеров и управленцев, стоящих на ключевых для бизнеса должностях.

Хедхантинг предполагает активные действия HR-специалистов, которые «выходят» на нескольких подходящих по характеристикам кандидатов и вступают с ними в контакт.

Таким образом, подбор — это взаимодействие с людьми, находящимися в процессе поиска работы, а хедхантинг — «охота» на профессионалов, занимающих ключевое место в компании, как правило, достаточно высоко ценимых и потому не помышляющих о смене места трудовой деятельности. Очевидно, что трудоемкость такого процесса не всегда несопоставима с временными и финансовыми затратами.

**6.Проведение телефонного интервью**

На этом этапе HR-специалист, в соответствии со стандартами телефонного интервью, вступает в диалог с претендентом. Это очень короткое общее интервью, в процессе которого выясняются базовые данные, такие как образование, опыт, возраст.

По сути, это первичный отбор. Он позволит сэкономить время работников HR-службы и избавить офис от большого количества посетителей.

От HR-специалиста, проводящего собеседование, потребуется опыт в ведении телефонных переговоров, который позволит ему «заочно» провести предварительную оценку соискателей.

Здесь немаловажную роль играют тщательность, щепетильность, такт интервьюера, поскольку не всякого кандидата можно вызвать на откровенный телефонный разговор. Если претендент успешно проходит этот этап, его приглашают для заполнения анкеты.

**7.Заполнение и анализ анкеты претендента**

Соискатель заполняет анкету претендента либо непосредственно в компании, либо отправляет заполненный вариант (предварительно высланный на его личный адрес) по электронной почте. Для снижения операционных издержек HR-специалист, как правило, не общается с кандидатами до заполнения анкеты.

Анализ полученных анкет проводит HR-специалист. Но еще до анализа анкет менеджером по персоналу служба безопасности обязательно проверяет анкетные данные. На этом этапе и даже как можно раньше следует выявить судимых, родственников работников компании (поскольку на многих предприятиях установлены ограничения совместной работы родственников), а также наркоманов, нездоровых психически, представителей религиозных новообразований (агрессивных сект), иные небезопасные категории. Если проверка службой безопасности дает негативные результаты, кандидат может быть отклонен еще до анализа анкеты.

**8.Рекомендации по составлению анкеты**

Анкета претендента может состоять из следующих разделов.

Первый раздел — стандартный. В нем указывается планируемая должность или профессия, паспортные данные (для службы безопасности), семейное положение, количество детей, адрес проживания, отношение к военной службе, образование и т. д. Один из вопросов может быть посвящен достижениям претендента (как правило, все эффективные организации интересуются успешными людьми).

Второй раздел — функциональный (составляется внутренними экспертами), и содержит вопросы, связанные с профессионально-предметной сферой деятельности кандидата, и диагностирует именно те знания, которые необходимы для должности, на которую он претендует. На этом этапе отклоняются претенденты, явно не соответствующие необходимой квалификации.

В третьем разделе указывается знание иностранных языков, компьютера, наличие водительских прав. Опыт работы на последнем месте расписывается более подробно (так называемый *job description*), остальной опыт расписывается в стандартной табличке.

В анкете могут содержаться вопросы о наличии/отсутствии судимости, ограничениях по здоровью, наличии родственников, работающих в компании и т. п. Желательно добавить несколько вопросов, которые диагностируют уровень мотивации. Самый низкий уровень может характеризовать, например, фраза «труд — это вынужденная и неприятная обязанность, если бы мог — не работал бы». Доминирование материального типа мотивации для компании тоже является определенным сигналом.

Претендент также указывает свои зарплатные ожидания и отвечает на вопрос о причинах ухода с того места, где он работает сейчас, или почему он ушел раньше (если он безработный). Понятно, что для компании в этом случае важна качественная оценка — сможет ли компания дать человеку то, чего ему не хватало на прежнем месте работы, и сможет ли человек дать то, что нужно компании. Баланс ожиданий — непременное условие успешного подбора. В анкете для этих целей сформулирован вопрос на предпочтения, т. е. что ждет кандидат от новой работы.

Отметим, что в этом аспекте приема действуют четкие принципы. Например, если человек уходит с предыдущего места работы, потому что ему не хватает развития, перспективы или нет «белой» зарплаты — это одна ситуация. Но если он уходит по каким-либо другим причинам, например, «работа далеко от дома», то здесь уже другая группа мотивов. В этом случае с небольшими оговорками работает модель Герцберга, согласно которой все причины ухода, связанные с содержанием работы, означают, что человек любит свою работу, хочет расти и развиваться. Если же причина увольнения — так называемые гигиенические факторы, следует еще раз убедиться, насколько важен для компании именно это претендент.

В анкете соискатель указывает рекомендателей, а также источник, из которого он узнал о вакансии. Эта информация важна для анализа эффективности и направленности канала поиска.

В анкете могут быть и такие вопросы, как: «На какой должности Вы хотели бы работать через 2-3 года?» (помогает уточнить карьерные ожидания, уровень амбиций, адекватность ожиданий от компании), «Какими видами работ Вы бы предпочли не заниматься?» (вопрос важен для уточнения доминант профессиональной деятельности). Кроме уровня самооценки кандидата, его искренности, этот вопрос помогает лучше понять специализацию человека, его потенциал в принципе. Также указываются пожелания относительно служебного роста.

В конце анкеты желательно привести пункт, предупреждающий, что недостоверная информация может привести к увольнению или отказу в приеме на работу. Кандидат ставит дату, расписывается и этим подтверждает свое согласие с данным пунктом.

**9.Проведение собеседования**

Если претендент соответствует ключевым критериям, его приглашают в HR-службу на собеседование. При кажущейся внешней простоте применения собеседование является одним из самых трудоемких процессов, требующим обязательной подготовки проводящего его сотрудника.

Для качественного проведения собеседования понадобятся: анкета претендента и должностная инструкция или квалификационная характеристика.

В ряде компаний используется еще один документ, чаще всего именуемый «схема отбора», в котором описывается порядок проведения собеседования (кто из сотрудников и на каком этапе подключается к проведению собеседования; как распределяются обязанности между сотрудниками компании в целях обеспечения наилучшего подбора специалистов; какие тесты, опросники и деловые игры используются). Безусловно, над созданием этого

документа придется поработать. Однако впоследствии он обеспечит значительную экономию времени при подготовке материалов для оценки соискателей.

Целесообразно разработать также документ, отражающий результаты собеседования. В некоторых компаниях информацию по результатам собеседования включают в бланк анкеты, а иногда выносят в отдельный документ. В любом случае информация об итогах собеседования должна содержать такие сведения: кто и когда проводил собеседование с соискателем; каково мнение сотрудников, проводивших собеседование, о данном кандидате; насколько кандидат соответствует заявленной должности; есть ли возможность использовать кандидата на других работах; а также, какое принято решение (о приеме на работу или об отказе в приеме).

Именно на этом этапе происходит общая оценка претендента, проверка и уточнение всех моментов, которые остались неясными после предыдущих этапов.

**10.Проведение других методов оценки**

Далее, на усмотрение HR-службы (зависит от уровня должности и специфики работы), может быть выбран один из так называемых необязательных методов оценки, например: центр оценки (assessment centre), деловые задания или психологическое тестирование.

Ассессмент — достаточно успешный метод, но, как и все другие методы, не является исчерпывающим и при этом достаточно трудоемок.

Проведение ассессмент-центра является сложным и дорогим методом, требующим тщательной подготовки и проработки множества деталей. Руководителю, принимающему решение о его проведении, следует оценить необходимость использования именно этого метода. При реализации оценки персонала на этапе подбора целесообразнее применять только элементы ассессмента.

Из чего состоит процедура центра оценки с использованием элементов ассессмента?

1. Формируются группы для проведения оценки (как правило, по 5-7 человек). Вся процедура занимает от часа до полутора.

2. Из работников HR-службы и руководителей, для которых отбирают работников, формируется группа экспертов. Предварительно руководители проходят обучение по безоценочному фиксированию фактов, правильному заполнению бланков с оценками по компетенциям в баллах.

Далее ассессмент при найме состоит из таких этапов:

- самопрезентация: кандидаты в течение 3-4 мин. представляют себя. Для руководителей, продажников — это важный элемент ассессмента, для других категорий, у которых, например, отсутствуют коммуникативные компетенции в профиле, — это не обязательно;

- вопросы, касающиеся личностной сферы. Их задает HR-специалист. Используются вопросы проективного плана, но основной упор здесь делается на наблюдение за поведением в группе, взаимные реакции друг на друга;

- собственно сам ассессмент: после первых двух этапов моделируются ситуации. Обычно участники решают в группе выданные экспертами задачи. Затем группа выбирает спикера, докладывающего результаты экспертам. Результаты обсуждаются, а итоги ассессмента сообщаются участникам примерно через неделю.

Иногда претенденту дается деловое задание, которое связано с его будущей деятельностью. Задание необходимо для уточнения некоторых деталей профессионального опыта и навыков кандидата, для более точной оценки его общего уровня, широты знаний. Одновременно это и хороший дополнительный инструмент изучения мотивации, уровня толерантности, настойчивости. Если кандидат не отказывается, не возмущается, а настойчиво идет к цели, то и в работе, вероятно, он проявит эти же качества.

При психологическом тестировании чаще всего используются традиционные тесты в электронном виде, но упор делается на проективные и психоаналитические методики, не на вопросники. Если и после тестирования остаются сомнения, тогда HR-специалист дает свои рекомендации по дополнительной проверке или отклонению кандидата.

**11. Рекомендации процесса собеседования**

Для того чтобы сделать процесс отбора наиболее оптимальным, целесообразно использовать различные варианты проведения собеседований, что предоставит дополнительные возможности для правильной оценки соискателей, а также позволит добиться высоких результатов работы.

По структуре собеседования подразделяют на:

— жесткое (структурированное) — основной чертой данного вида является заранее составленный план, в котором определены темы для разговора и вопросы к соискателю. Такое собеседование рекомендовано для оценки профессиональных навыков. При подготовке вопросов используется должностная инструкция на вакантную должность и в процессе беседы «по пунктам» скрупулезно выясняется соответствие соискателя установленным требованиям;

— свободное (не структурированное) — данный вид собеседования больше напоминает светскую беседу, в которой интервьюеру отводится роль направляющего. Для его проведения обычно намечаются только основные темы. Однако здесь всегда существует вероятность того, что мирный и свободный ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора и, в конечном итоге, интервьюер и соискатель могут остаться с ощущением приятно проведенного времени и большим количеством невыясненных вопросов;

— комбинированное — является оптимальным для наиболее полной оценки соискателя. При заранее разработанном плане появляется возможность оценить профессиональные знания соискателя, навыки в жестко заданных рамках, а в свободной беседе прояснить, какие общечеловеческие ценности признает потенциальный работник.

По форме организации:

— индивидуальное собеседование, при котором один интервьюер работает отдельно с каждым новым соискателем, что позволяет установить наиболее прочный контакт. При правильном подходе между ними возникают доверительные отношения, способствующие подробному и тщательному обсуждению всех необходимых тем. Однако здесь возможна ситуация, когда интервьюеры, находясь под впечатлением от предыдущих кандидатов, неверно, субъективно оценивают очередного соискателя, так как на фоне предшественников он может выглядеть «бледно» или, наоборот, слишком «ярко».

Есть еще один момент, о котором часто забывают. На собеседование нередко приходят кандидаты, не совсем соответствующие заявленной должности. Но их навыки и опыт могут быть полезны на других участках работы в компании. Очень важно, чтобы сотрудник, проводящий собеседование, был заранее ориентирован на «параллельный» отбор таких кандидатов, осведомлен о возможных и планируемых изменениях в организации, проинформирован о потребностях различных структурных подразделений в персонале (в том случае, если собеседование проводится не отделом персонала, а, например, линейным менеджером) и не относился к работе слишком «формально». Это позволит не упустить ценного для компании соискателя и, в конечном итоге, сэкономить средства на подборе специалистов разного профиля.

- групповое собеседование, при котором с соискателем общаются несколько интервьюеров. Необходимость в проведении группового собеседования может возникнуть тогда, когда вакантная должность подразумевает наличие узкопрофессиональных знаний, которые сотрудник отдела персонала оценить не в состоянии. Для того чтобы удостовериться в наличии у соискателя необходимых знаний, приглашаются специалисты отдела, в который нанимается кандидат. Кроме того, групповое участие в собеседовании предоставляет возможность оценить не только профессиональные, но и личные качества соискателя и снизить вероятность того, что соискатель «не впишется» в новый коллектив.

При планировании данного вида собеседования необходимо четко распределить роли между интервьюерами. Впрочем, в этом случае возможна ситуация, когда собеседование «ведет» один из интервьюеров, а остальные вступают в беседу по мере необходимости при возникновении дополнительных вопросов.

Безусловно, собеседование, проводимое сразу несколькими интервьюерами, при правильной его организации позволяет более точно оценить профессиональные и личностные качества соискателя. При этом снижается вероятность влияния субъективных факторов на принятие решения. На наш взгляд, не всегда целесообразно отрывать от работы ведущих сотрудников отдела, особенно если речь идет о собеседовании с каждым из огромного количества соискателей. Но на конечном этапе, когда нужно выбрать «лучшего из лучших», проведение группового собеседования будет разумным.

Во всех видах собеседования используются проективные методики, а также контактные, провоцирующие, информационные вопросы, вопросы-тесты. Дополнительно HR-службы работают с претендентом на уровне невербальных коммуникаций, используют элементы психологических техник, которые можно использовать при собеседовании, например, элементы НЛП.

**Заключение**

Когда все этапы успешно пройдены, претендента приглашают в компанию и он пишет заявление о приеме на работу.

**Список источников**

1. Управление персоналом организации. Практикум: Уч. Пособие / Под ред. А.Я. Кибанова – М., ИНФРА-М, 2002 – 296 с.
2. Белацкий Н.П. и др. Управление персоналом. Уч. Пособие – Минск., Интерпрессервис, Экоперспектива, 2009 – 352 с.
3. Персонал - №3, 2010 с. 56-64