Негосударственное образовательное учреждение

## Московский институт юриспруденции

**Специальность 032001 Документоведение и**

**документационное обеспечение управления**

### Курсовая работа

**По дисциплине «Управление персоналом»**

**Студентка группы: Д – 3409 - 03**

**Шленская Екатерина Александровна**

**Тема: «Источники набора, отбора и приема персонала»**

#### Руководитель: старший

**преподаватель Цветков В. С.**

**Оценка «\_\_\_»**

Москва – 2006 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .3

**1. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА** ..4

1.1.Источники привлечения персонала .4

1. Методы набора кадров 11

**2.ОТБОР ПЕРСОНАЛА**.. 14

2.1. Принципы и критерии отбора ..15

1. Отбор и прием персонала…...……………………………………..……….....17

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** ..28

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ** ...29

Приложение………………………………………………………………………....30

##### ВВЕДЕНИЕ

В нашей стране на протяжении долгих лет при назначении на должность определяющим считалось не профессионализм и компетентность, а идеологические мотивы. В месте 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.

Целью данной работы является изучение процесса профессионального набора и отбора персонала для организации в целом.

Задачи, которые ставятся при написании курсовой работы:

1. изучить источники привлечения персонала;
2. рассмотреть основные этапы построения системы отбора кадров.

Предметом исследования являютсяприемы и методы, которые применяются в организации для удовлетворения спроса при наборе и отборе квалифицированных кадров, способных выполнить задачи, поставленные перед организацией, и, решение которых будет способствовать осуществлению намеченных целей.

**1. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

Любая организация практически всегда испытывает потребность в персонале. Необходимость привлечения персонала предполагает: выработку стратегии привлечения, которая бы обеспечила согласованность соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией; выбор варианта привлечения; определение перечня требований к кандидатам; установление уровня оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста; осуществление практических действий по привлечению персонала.

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах.

**Наем на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.**

С привлечения на работу персонала начинается управление персоналом.

**1.1. Источники привлечения персонала**

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами. В нашей стране наиболее распространенными источниками найма на работу являются: люди, случайно зашедшие в поисках работы, объявления в газетах, учебные заведения (школы, техникумы, училища, институты и т. д.), службы по трудоустройству, частные агентства по найму, объявления по радио и телевидению, профсоюзы, интернет. Например, в США, источниками найма менеджеров на работу являются следующие источники:

Рекомендации друзей и родственников…………………………………….……..24%

Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала……………………………………………...……………23%

Объявления, реклама……………………………………………………………….21%

Различные источники внутри компании……………………………………….13%

Инициативные письма - обращения о приеме на работу……………………7%

Инициативные звонки по телефону в компании……………………………….7%

Прочие……………………………………………………………………………….5%

Всего:……………………………………………………………………………...100%

**Внутренний поиск**

**Поиск внутри организации.** Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в “собственном доме”. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газет, специально изданных информационных листах (Приложение № 1), а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

**Подбор с помощью сотрудников.**  Отдел человеческих ресурсов (Отдел кадров) может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во – первых, низкими издержками, во – вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с “неформальностью” – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условий работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства – явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

**Заключение. Внутренние источники привлечения персонала**- наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских резервов может позволить организации обойтись без нового набора. Его преимущество в том, что появляются шансы для служебного роста, повышается степень привязанности к организации. Улучшается социально психологический климат в коллективе, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. Не ставит отобранных, таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в другую организацию. Не требует значительных финансовых затрат. Уровень оплаты в организации остается стабильным, (претенденты могут предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда). Происходит рост молодых кадров данной организации, быстрое заполнение освободившейся должности, без адаптации.

Использование внутренних источников привлечения кадров позволяет обеспечить «прозрачность» кадровой политики, высокую степень управляемости, возможность планирования данного процесса и целенаправленного повышения квалификации персонала. Решается проблема занятости собственных кадров, повышается мотивация и степень удовлетворения трудом у работников. Если перевод на новую должность совпадает с желанием самого претендента, то повышается рост производительности труда.

Организация, производящая набор персонала за счет внутренних источников привлечения претендентов, имеет возможность избежать убыточной текучести кадров.

Недостатками внутренних источников привлечения персонала является: появление панибратства при решении деловых вопросов; снижение активности рядового работника; претендующего на должность руководителя, также возможно появление напряжения и соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность, может просто не оказаться необходимых людей на предлагаемую должность (вакансию). Кроме того, не удается полностью удовлетворить количественную потребность в кадрах, удовлетворяется только качественная потребность, но через переподготовку или повышение кадров, что требует дополнительных затрат. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся “скрыть” лучших сотрудников и сохранить их для себя.

**Внешний поиск**

**Самопроявившиеся кандидаты.**  Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений, необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и классификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представителей резервных кандидатов. Для того чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят Дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатками являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещают в специальной литературе, на пример, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска, ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения “свежей крови” – молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступлений высшего звена (руководителей), представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать поиск кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена – вряд ли кто-либо отправиться в институт искать руководителя высшего и среднего звена или генерального директора.

Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств, способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В РФ такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе – республиках, муниципальных округах. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях: возраст, образование, классификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются в основном определенные категории населения, прежде всего безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 15 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Оборот многих из них на Западе превысил миллиарды долларов. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – 30 – 50 %. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов. Не редко такие агентства используются и для поиска временных сотрудников.

Интернет. Всемирная сеть (World Wide Web) превратилась в последние несколько лет в еще одно очень важное средство подбора кандидатов. Особенно популярен подбор кандидатов по Интернету в странах с высоким уровнем компьютерной культуры: США, Канаде, Великобритании, Скандинавских государствах, Голландии. По оценкам специалистов, подбор персонала с помощью Интернета растет значительно быстрее традиционных методов.

Модель работы компаний, занятых электронным рекрутментом, достаточно проста – они помещают на своей интернетовской странице объявления компании, ищущих кандидатов, и резюме частных лиц, занятых поисками работы. Объявления кандидатов размещаются бесплатно, поиск в базе данных оплачивают компании, равно как и размещение заявки (305$ США). В России на сегодняшний день исключительно активно функционирует “рынок резюме” компьютерных программистов – большинство из них находят себе работу через Интернет.

По мере развития рынка, использующие Интернет рекрутерские компании диверсифицируют свои услуги, предлагая разного рода аналитические функции в добавление к простому “сводничеству”.

Многие крупные компании, в особенности те из них, которые получают особенно большой объем заявок от внешних кандидатов, уже оценили достоинство Интернета как эффективного средства подбора персонала. Сегодня существует достаточно широкий круг программных продуктов, позволяющих работать с базами данных резюме, которые могут заполняться на сайте в специальном формате , или поступать в произвольной форме. У большинства крупных корпораций базы данных насчитывают сотни тысяч резюме, и без соответственной информационной поддержки работа с ними невозможна. Аналитические системы позволяют обрабатывать резюме по целому ряду параметров, например: по предыдущим местам работы, дипломам, искомым позициям в компании и т. п. В то же время простота рассылки резюме по сети “девальвировала” ценность электронных обращений к ресурсам. Сегодня многие из них рассматривают присланное на бумаге письмо как знак искреннего интереса к должности, а не “веерную” рассылку, идущую в “мусор”.

Интернет обладает целым рядом неоспоримых преимуществ как средство доведения информации о вакантных рабочих местах до рынка труда и получения обратной связи. Во – первых, это скорость и широта охвата. Во- вторых, возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, находящихся в различных географических местностях. Ограничения этого средства связаны с тем, что далеко не все люди являются активными пользователями Всемирной сети, у многих существует предубеждение и страх перед Интернетом (хотя таковых все меньше и меньше). Поэтому, пользуясь исключительно Интернетом, компания может оставлять вне поля зрения многих интересных кандидатов. Вторая проблема связана с ограниченными возможностями оценки потенциала кандидата при использовании исключительно электронной коммуникации. Поэтому Интернет должен рассматриваться сегодня, прежде всего как очень эффективное средство первичного отбора для некоторых профессий и дополнительное по отношению к традиционным средствам подбора персонала.

**Заключение. Внешние источники привлечения персонала**- позволяют обеспечить более широкий выбор среди претендентов на должность, при этом удовлетворяется абсолютная потребность в кадрах. Новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе, что снижает угрозу возникновения интриг внутри организации. Появляется новый импульс в развитии организации.

Недостатками привлечения персонала за счет внешних источников являются: большие затраты на привлечение кадров, высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров, появляется высокая степень риска при прохождении испытательного срока, плохое знание организации, нового работника плохо знают в организации, длительный период адаптации, блокирование возможностей служебного роста для работников организации, что ухудшает социально-психологический климат среди давно работающих в организации.

**Анализ предъявленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод – не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.**

**1.2. Методы набора кадров**

Методы набора кадров могут быть активными и пассивными.

**Активные методы***-* к ним обычно прибегаю в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего - это *вербовка персонала,* т. е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят *непосредственно в учебных заведениях, и это является* преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников *с помощью личных связей* работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

**Презентации**позволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, и тех кто ищет дополнительные заработки.

**Ярмарка вакансий**в основном предназначена для людей, желающих поменять работу.

**Праздники и фестивали привлекают**квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

Выше перечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.

Для привлечения высококвалифицированных специалистов, с узкой специальностью следует использовать иные способы привлечения.

##### Пассивные методы

К пассивным методам набора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является *размещение объявлений* о вакантных должностях, уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации.

Телевидение (местные каналы) позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна.

Реклама по радио обходится многократно дешевле и аудитория также широка, но слушают его, как правило, только во время работы. За счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу.

Объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда.

В объявлениях следует отражать следующие сведения: особенности организации; характеристику должности, требования к соискателю, систему оплаты; льготы и стимулы, особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи), адрес и контактные телефоны.

Особым видом рекламы в печати является так называемая *паблисити* - это статья об организации и о преимуществах работы в ней. Услуги по размещению рекламы в печати бывают бесплатными или платными.

К пассивным методам набора кадров относится *метод ожидания лиц, «на удачу» предлагающих свои услуги,* но в данном случае есть опасность набрать не лучших сотрудников.

Рассматривая различные способы набора кадров, необходимо отметить, что в современных западных фирмах сегодня все больше распространяется *вторичный найм,* т. е. набор во временные подразделения, творческие группы. Сущность его заключается в том, что подбор исполнителей или непосредственных руководителей производится на основе *внутреннего конкурса,* который может быть объявлен на конкретную должность или в подразделение. Для этого публикуется перечень должностей, на которые распространяется этот принцип, (речь идет о массовых профессиях). Каждый желающий подает заявление, которое может рассматриваться несколько раз, т. е. в случае неудачи работник может отозвать заявление на данную вакансию и претендовать на другую. За 5-6 недель до официального объявления необходимо давать по неофициальным каналам информацию о наличии вакантных мест и обо всех перемещениях.

Данный метод позволяет создать в крупных организациях внутренний рынок труда, снижает издержки, создает для персонала стимулы, позволяет быстро закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживать стабильность коллектива.

**2. ОТБОР ПЕРСОНАЛА**

**Отбор персонала** - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

**Отбор персонала** необходимо отличать от **подбора персонала.** В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Работники отделов кадров анализируют эффективность отбора, используя расчетный коэффициент, так называемый коэффициент отбора, который определяется следующим образом:

Число отобранных лиц  
Котб =

Число претендентов

Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: профессионально-технические работники - 1/1, квалифицированные рабочие - 1/1, чернорабочие - почти 1/2. Если коэффициент отбора близок к 1/1, то процесс отбора короток и прост. При его величине 1/2 отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация. Меньший коэффициент означает, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников.

**2.1. Принципы и критерии отбора**

Процесс отбора является многоэтапным. Основные этапы - это: предварительный отбор, заполнение заявлений и анкеты, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, в некоторых случаях медицинский осмотр и т. д.

При отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами:

• ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти требования завышены, и их необходимо пересмотреть;

1. обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

• ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

**Основными критериями отбора считаются:**образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности. Отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет

**По степени пригодности кандидатов можно разделить на три группы***:* непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно - потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

**Степень разновидности ключевых качеств**можно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются *профессиограммой* (Приложение 2), или так называемой *картой компетентности.* Иначе говоря, это «портрет идеального сотрудника», определяющий требования к его личностным качествам, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

*Профессиограмма может быть* теоретической, основанной на нормативных документах, и эмпирической, составленной путем изучения реальной группы людей. Слабым ее местом как инструментом отбора является сосредоточенность на формальных, анкетных данных.

Как правило*, профессиограмма* должна иметь следующие разделы:

«Общие сведения о профессии» - в разделе должны быть учтены перспективные задачи фирмы и подразделения в области технологии, организации, кадров, освоение новой техники, производства продукции, улучшения психологического климата и т. п.

«Описание процесса труда» - данный раздел должен быть составлен на основе детального изучения признаков профессии, условий труда.

Анализ содержания работы, трудового процесса при составлении *профессиограммы* может производиться по следующему алгоритму:

* что представляет собой работа;
* каков требуемый объем полномочий, связанных с принятием решений, необходимо ли творчество;
* в чем специфика деятельности, каковы ее продолжительность, требуемые физические условия;
* за что сотрудник отвечает;
* каковы взаимоотношения с руководством, коллегами, подчиненными, сотрудниками других подразделений, клиентами, общественностью;
* какие требования предъявляются работой к навыкам, способностям, образованию, опыту, стажу, здоровью, мотивации;
* что представляют собой условия труда;
* кем проводится внутренний, внешний контроль.

Раздел *«Психограмма профессии»* должен отражать основные психологические характеристики: психологические функции, имеющие наибольшую важность для работы, особенности восприятия пространства и времени, характеристики динамики и напряженности работы в различные периоды, необходимые характеристики внимания и способы его организации, характеристики точности, сложности, темпа, ритма выполнения операций, преимущественные установки в данном виде деятельности, требуемая быстрота формирования и изменения трудовых и профессиональных навыков, необходимый объем и характер запоминания информации, требования к быстроте, гибкости, критичности мышления, скорости переработки данных и принятия решений; требования к надежности исполнения, типичные ошибки, частота стрессовых ситуаций и требования к эмоциональной устойчивости, требования к волевым качествам, требование к коммуникативным свойствам.

Этот раздел составляется на основе наблюдений, опросов, анкетирования, анализа документации.

С помощью экспертов составляется раздел «Совокупность требованиям, предъявляемым к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника». В нем перечисляются требования к способностям (психомоторным, экономическим, техническим и прочим); чертам характера (принципиальности, уступчивости, оптимизму, настойчивости); психическим характеристикам (эмоциональности, возбудимости, темпераменту, внимательности, воображению); знаниям, умениям, навыкам, квалификации; для руководителей дополнительно - требования к способности принимать оперативные и нестандартные решения, быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей.

**2.2.** **Отбор и прием персонала**

Содержание этого этапа во многом зависит от традиции, культуры организации, а также характера должности, на которую подбирается кандидат.

В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности. В результате следует назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров.

Отбор производится в несколько этапов. На *предварительном этапе отбора* происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнить требуемые функции. Круг претендентов максимально сужается и формируется *резерв,* с которым и производится в дальнейшем более тщательная работа (анализ анкет, резюме, характеристик, рекомендаций).

Недостатком первичного этапа является то, что с помощью оценки документов можно получить ограниченное количество информации.

**Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:**

* выбор наиболее подходящих для организации работников;
* обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
* сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
* улучшение морально-психологического климата коллектива;
* удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

В деле организации отбора претендентов часто допускаются следующие *ошибки:* недостаток системности в организации отбора, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств, ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умение красиво говорить, ориентация на формальные заслуги, суждение о человеке по одному из качеств, нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех, излишнее доверие к тестам, неточный учет отрицательной информации.

Предварительный отбор

Предварительный отбор начинается с анализа списка подобранных кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к бушующему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в “отсеивании” кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристики, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организацией.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются: анкетные данные, тестирование, экспертиза почерка, самооценка кандидата и собеседование.

**Анкетирование**

Является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит “отсев” менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится (в тексте анкеты включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям, соответствие практического опыта характеру должности; наличие ограничения другого рода на выполнение должностных обязанностей, готовность к принятию дополнительных нагрузок, круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы *определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу*. Часто анкеты содержат данные о продолжительности отработанного времени у последнего работодателя, продолжительности пропусков по причине болезни и т. д. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе. Эти данные перепроверяются и уточняются, а в дальнейшем становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с претендентом. В некоторых организациях заполняются данные о недостатках здоровья. Но есть статья 23 в Конституции Российской Федерации, в которой говориться что; 1. Каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени. 2. Каждый имеет право на тайну переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений. Ограничение этого права допускается только на основании судебного решения. Таким образом, кандидат может заполнить данные о своем здоровье, только если сам этого хочет.

Степень детализации анкеты и конкретная форма могут быть разными. В одном случае кадровые службы и руководители организаций полагаются в большей мере на анкету, в другой уточняют нужные сведения в процессе собеседования.

**Тестирование как способ отбора претендента**

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Анализ анкет, автобиографий и резюме считается достаточно надежным источником о кандидате, но поскольку он ориентирован на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные тесты, которые считаются достаточно надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых.

С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, личные склонности, общие способности, пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте, профессионализм, наличие интереса к предстоящей работе, уровень умственных способностей, склонность к обучению, интересы, тип личности, память, коммуникабельность, лидерские задатки и другие характеристики.

Тесты могут иметь форму письменных и устных вопросов и заданий.

Различают следующие виды тестов:

* тесты на физическую способность;
* тесты на умственную способность (общие и специальные); имитационные тесты.

Тесты на физические способности используются как правило для отбора кандидатов на должности, не требующие квалификации, но предполагающие затраты ручного труда.

Тесты на умственную способность позволяют проверить уровень умственного развития, грамотности, умение оперировать числами, общение, квалификацию, опыт, ожидания и т. д.

Имитационные тесты моделируют реальные условия работы.

Наиболее популярны комплексные тесты, которые содержат сотни, а порой тысячи вопросов.

Все тесты должны быть надежные и обеспечивать сходные результаты при повторном тестировании. Тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, что позволит сравнить результаты, т. к. они могут быть неодинаковы.

Преимущество данного метода отбора заключается в оценке состояния кандидата в настоящий период, а основной недостаток связан с высокими издержками и тем, что тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными. Надежность общих тестов, как показала практика, составляет менее 50%.

Анализируя ранее перечисленные методы отбора персонала, можно сделать вывод, что при организации проведения отбора кадров необходимо не только выбирать наиболее надежные методы отбора, но и учитывать их воздействие на претендентов.

**Экспертиза почерка**

Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности, и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценивать различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

**Самооценка кандидата**

Часто принимающая форму письменного ответа на заранее поставленные вопросы или мотивационного письма, сопутствующего резюме, упрощает первичный отбор кандидатов и позволяет “отсев” тех из них, чьи навыки компетенции заранее завышены или, наоборот слишком низки для данной позиции. Естественно, что этот метод несет риск необъективности со стороны кандидата и должен использоваться в первую очередь для чернового отбора. Все большую популярность приобретает самооценка в виде своеобразного “кредо”, выносимого в заголовок мотивационного письма.

**Собеседование**

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ними беседу на общих правилах беседы, принятых в организации.

Кадровое собеседование является наиболее универсальным способом оценки персонала. Среда, в которой ведется кадровое интервью, должна совпадать со средой, в которой человек будет работать, чтобы обеспечить его совместимость с будущими коллегами.

Собеседование могут происходить один на один или с группой претендентов, претендента или группу претендентов могут интервьюировать одновременно несколько человек. Результаты беседы с глазу на глаз могут оказаться субъективными, а оценка ошибочной.

В ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующее; какие личностные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения работы; с помощью, каких вопросов можно извлечь необходимую информацию; кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров - один или несколько человек, в какой форме проводится собеседование.

Лица, проводящие собеседование, должны уметь формулировать вопросы в соответствии с целями беседы, правильно их ставить, приспосабливать свой стиль к личности претендента и конкретным обстоятельствам, доброжелательно слушать, предоставляя возможность демонстрировать себя собеседником, резюмировать, принимать правильные решения, сохранять в тайне полученные сведения, быть представительным, аккуратно и со вкусом одетым.

При проведении кадрового собеседования необходимо создать комфортные условия для беседы.

Интервьюер должен знать организацию, условия и характер предлагаемой работы, должен уметь дать исчерпывающие ответы на вопросы претендента. Необходимо предварительно определить общий характер беседы (формальный, неформальный). Интервьюер должен создать непринужденную обстановку с целью, чтобы претендент больше говорил сам.

Следует придерживаться следующих правил;

* не разговаривать с кандидатами, не предложив им присесть;
* не демонстрировать занятость и не делать в их присутствии других дел;
* проявлять дружелюбие,
* чаще упоминать имя претендента;
* не показывать своего отношения к его личным документам;
* обстоятельно отвечать на его вопросы;
* не спешить давать авансов на будущее;
* скрывать свое настроение;
* изучать или угадывать психологическое состояние;
* научится отказывать;
* соблюдать требования трудового законодательства.

Беседа может быть построена по схеме (на основе специального бланка или полуформальных вопросов), а также без схемы. Результат схематической беседы - это получение не полной информации. Для неформальной беседы готовятся только основные вопросы, но она требует серьезной подготовки. При проведении такой беседы имеется опасность отклонения от темы и непоследовательности.

По признаку объекта выделяют следующие виды беседы:

**По биографии кандидата** *-* такой вид беседы позволяет оценить прошлые успехи, но не характеризует сегодняшней ситуации и мотивации к будущей работе.

**По ситуации**- претенденту предлагается одна или несколько проблем. В результате можно оценить его общие и аналитические способности, методы работы, умение выходить из сложных положений.

**По профессиональным и личным качествам** *-* в ходе собеседования задаются вопросы о поведении в тех или иных условиях, связанных с профессиональной деятельностью. Оценка производится по заранее выбранным критериям. Этому виду беседы рекомендуется отводить 30 % времени. Недостатком является - ограниченность оцениваемых качеств, необходимость предварительной подготовки, опыта, высокой объективности лиц, проводящих интервью.

На данном этапе выясняется образование претендента, производится оценка его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Беседа по найму

Следующим этапом отбора является беседа по найму.

Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме, слабо-формализованные, выполняемые не по схеме.

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Распространенной ошибкой данного метода является тенденция делать выводы о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершить такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

При проведении бесед следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель, а также необходимо следить за его поведением. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию и помня о требованиях, предъявляемых характером работы. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

**Оценка кандидата**

Оценка должна быть, произведена непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали. Многие интервьюеры принимают позитивное или негативное решение по поводу кандидата в течение первой минуты с ним и все оставшееся время пытаются убедиться в своем мнении. Трудно сказать, насколько научным является подобный вывод, учитывая всю субъективность подобного анализа, но он еще раз подчеркивает необходимость максимального внесения объективных элементов в процесс собеседования. Для оценки используется стандартная форма (Приложение 3).

**Выбор кандидата и предложение**

На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием сотрудника отдела кадров) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности может потребоваться собеседование с руководителем руководителя или генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел кадров готовит письмо – предложение кандидату, содержащее описание условий работы – дату начала, название должности, подчиненности, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т. п. Письмо – предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

Кандидаты руководствуются различными мотивами при устройстве или переходе на новую работу: кого – то привлекает власть, кого – то материальное вознаграждение, кого – то возможности новых социальных контактов. Понять, что движет конкретным кандидатом, является принципиальной задачей работающих с ним специалистов. После того как ключевой мотив определен, предложение должно быть построено таким образом, чтобы удовлетворение именно этой потребности выступало на первый план. При этом абсолютно не допустимы преувеличения и тем более неправда. Если кандидату была обещана широкая самостоятельность, а, выйдя на работу, он обнаружил, что не может оставить рабочее место без разрешения своего начальника, - в организации появляется еще один неудовлетворенный сотрудник и источник внутренних проблем.

Еще один очень важный момент – организация должна бороться за того кандидата, которого она выбрала (того, кого хотите видеть у себя в организации, хотят видеть у себя и другие). В этот процесс должны быть вовлечены все имеющиеся в ее распоряжении силы, включая высшее руководство. Настойчивость ни в коей мере не является предосудительной, а прямые контакты с первыми лицами организации, как правило, очень эффективны в процессе “продажи” предложения кандидату.

В последнее время все больше распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность зависит от трудового законодательства и традиций компании, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких – либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения потенциала работы в данной должности и организации. Для повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется совместно определить цели последнего и оценить их выполнение в конце периода. Этот метод предоставляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного периода руководитель, - принять или не принять кандидата на постоянную работу.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Актуальным на сегодня остается вопрос укрепления кадрового потенциала организаций в; организационных, управленческих, правовых, образовательных, материальных и других аспектах.

Строгое соблюдение правил при приеме на работу, применение прогрессивных способов отбора, обеспечение гласности и открытости при проведении процедур конкурсов, разработанные критерии отбора и условия продвижения на вышестоящие должности, позволит справиться с этой задачей.

Соблюдение требований законодательства позволит обеспечить объективную и справедливую оценку претендентов на должности, но при этом необходимо усилить контроль за соблюдением правовых норм, так как на практике очень часто еще имеют место случаи устройства на службу «своих людей», которые не отвечают требованиям должности. Остается актуальным вопрос подготовки специалистов, которые могли бы профессионально заниматься проблемами кадрового обеспечения и в этой связи производится обучение управленческих кадров в Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (Консультант плюс).

2.Трудовой Кодекс Российской Федерации (Консультант плюс).

3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. - М: Юристь, 1998.

4. Дятлов В.А., Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. - М. Дело, 1997.

5. Кадровые службы в России // Служба кадров. - М- 2000.

6. Конкурсный отбор - критерий качества // Служба кадров. - М., 2000.

7. Магура М. И. Основные принципы построения системы отбора кадров//  
Управление персоналом.-1998. - № 11.

8. Поиск и отбор персонала//Управление персоналом. - М., 1998.

9. Процедура отбора кандидата // Справочник кадровика. - М, 2002. - № 4.

10.Управление персоналом: Учебник. 2-еиздание. Под ред. Базарова Т. Ю.-М: ЮНИТИ, 2005.

11. Кишкель Е. Н., Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: Учебник.2-е издание. - М.: Высшая школа, 1999.

12. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Изд. 6-е, перераб. и доп. (серия "Библиотека журнала "Управление персоналом") - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002.

Приложение 1

##### Конкурс на замещение вакантной должности

##### директора по информационным системам

Настоящая должность создана для усовершенствования процесса управления информационными системами в филиалах компании, работающих в России и на Украине.

Лица, обладающие необходимыми качествами для работы в данной должности, приглашаются подавать заявления.

**Обязанности:**

* выработать понимание организации информационных систем, существующих в компании, и внедрить аналогичный подход в новых филиалах;
* внедрить систему компьютерных сетей в зависимости от структуры на местах потребностей пользователей и т. д.;
* оказывать помощь комитету по информатике в каждом филиале в разработке краткосрочных и долгосрочных планов применения вычислительной техники;
* обеспечить контроль за осуществлением этих проекто и отчет руководству.

**Требуемые навыки:**

* хорошее знание современных компьютерных и сетевых технологий и способность выработать стратегический подход в области управления информационными системами;
* опыт управления проектами;
* международный опыт;
* знание русского и английского языков (знание других языков приветствуется).

Заинтересованные кандидаты могут обратиться (направить резюме) в отдел кадров к Ивановой Дарье Васильевне до 1 ноября 2006 г.

Приложение 2

##### ПЛАН ПРОФЕССИОГРАММЫ

1) Общие сведения о профессии:

1. история развития профессии;
2. потребность в данной профессии, ее место и значение в народном хозяйстве;
3. перспективы профессии;
4. связь рассматриваемой профессии с другими специальностями;
5. возможность освоения смежных профессий и специальностей;
6. значение профессиональной квалификации и связи с этим возможности получения высшего образования и среднего специального;
7. названия учебных заведений, в которых можно приобрести специальность, их адрес;
8. разновидность профессии согласно специальности.

2) Описание процесса труда:

1. внешнее содержание трудового процесса, производственные здания, результаты труда;
2. машины, инструменты, материалы, употребляемые в процессе труда, продукт (само изделие) труда;

• внутренне содержание трудового процесса, раскрытие роли знаний и навыков;

3) Человек в процессе труда:

* роль знаний и моральной подготовки к труду (необходимость стойкого интереса);
* особенности состояния здоровья, нужные для работы;
* общие психологические качества и способности человека необходимые для этой профессии;
* физические качества, требуемые для данной специальности.

4) Социально - экономические особенности профессии:

1. содержание труда (что работники данной профессии должны знать и уметь);
2. условия работы (продолжительность рабочего времени, охрана труда,  
   продолжительность отпуска, льготы т.д.);
3. размеры заработной платы, системы премирования;
4. социальное обеспечение, жилищно-бытовое обслуживание;
5. перспективы повышения квалификации работников данной профессии и их  
   образовательного уровня;
6. название предприятий, где нужны специалисты данной профессии.

Приложение 3

##### Форма оценки кандидата

Ф. И. О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кандидат на замещение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(название должности)

Собеседование проведено\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Ф. И. О. и должность сотрудника)

Дата \_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г.

1. Опыт работы Выше ср. Средн. Ниже средн.

Коментарии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Образование Выше ср. Средн. Ниже средн.

Коментарии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Личные характеристики

3.1. Зрелость Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.2. Лидерство Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.3. Групповая работа Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.4. Аналитические

способности Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.5. Уверенность в себе Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.6 Ориентированность

на интересы клиента Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.7. Коммуникабельность Выше ср. Средн. Ниже средн.

ОБЩАЯ ОЦЕНКА Выше ср. Средн. Ниже средн.

Комментарии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Предложение: - Рекомендовать принять на работу.

* Рекомендовать для следующего собеседования.
* Рассмотреть как кандидата на другую должность.
* Отказать.

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_