МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГУ ВПО ЧГ У ИМ. И.Н. УЛЬЯНОВА

Кафедра «Экономики предприятий»

Курсовая работа

по дисциплине «Менеджмент»

на тему: «Оценка качеств и профессиональный отбор менеджеров»

Выполнил: студент 2 курса

ЭК-61-04

Демьянов А. И.

Проверила:

Оливанова Т.Н.

Чебоксары - 2005

План

Введение 3

1. Менеджер. 4

1.1 Понятие менеджмента. 4

1.2 Менеджер и требования, предъявляемые к нему 6

1.3 Личностные требования к менеджерам. 7

1.4 Классические мотивы 16

1.5 Профильный мотив 17

1.6 Проблема безопасности при отборе кадров 19

1.7 Проверка рекомендаций 23

2. Топ-менеджеры на современном рынке. 27

2.1 Дефицит квалифицированных руководителей 28

2.2 Москва и регионы: миграция руководителей 28

2.3 Тенденции в области оплаты труда руководителей 30

2.4 Бонусы 30

2.5 Материальная мотивация 32

2.6 Сколько стоит современный руководитель? 33

3. Подбор менеджера. 34

3.1 Десять правил 34

3.2 Методы подбора кандидатов на вакантные должности. 39

3.3 Как выбрать рекрутинговое агентство 42

3.4 Оценка резюме специалистами по подбору персонала 47

Заключение 53

Список литератутры 55

Приложение 56

Введение

С развитием рыночной экономики, в частности в нашей стране, термины “менеджмент” и “менеджер”, быстро и прочно вошли в нашу жизнь и в наш словарный обиход, заменив такие термины, как “управление”, “управленческая деятельность”, “руководитель”, “директор”. Хотя все эти слова являются синонимами по отношению друг к другу, термин “управление” имеет более широкий смысл. Вообще, “управление” это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. В частности, в роли субъекта управления выступает менеджер.

Целю этой работы является: раскрытие основных функций менеджера, оценка его профессиональным и личных качеств, профессиональный отбор менеджеров.

1. Менеджер

1.1 Понятие менеджмента

Прежде чем говорить о менеджере и его профессиональном отборе, надо ввести понятие “менеджмента”. Этот термин произошел от американского management управление. Менеджмент это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Это понятие более узкое и применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Если немного раскрыть определение “менеджмента”, то мы увидим, что в него входит:

изучение рынка (спроса, потребления), т. е. маркетинг и прогнозирование;

производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;

управление персоналом, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

В некотором смысле основная функция менеджмента – это умение достигать поставленных целей. В мелких фирмах эту роль выполняет сам директор, а в крупных – менеджер (организатор, управляющий, руководитель). С одной стороны, в связи с многоуровневой системой управления директор не может довести свои решения сам и контролировать их выполнение на более низких ступенях, к тому же, у него много других дел, более глобальных задач и проблем. С другой стороны, профессиональный менеджер решит многие проблемы зачастую лучше директора. Так что менеджер порой является важнейшим человеком на фирме. Хочу привести тому один пример:

В 1981г. компания “Крайслер” пригласила на должность высшего управляющего известного профессионала-менеджера Ли Яккоку. Суть сделки состояла в том, что “Крайслер” в 1980г. понес убытки в размере 1,1 млрд. долл., оказавшись на гране банкротства. Ли Яккока в то время занимал 1-ое место в списке наиболее преуспевающих бизнесменов. Переговоры не ладились, т. к. Ли Яккока никак не соглашался на переход в “Крайслер” несмотря на фантастическую зарплату, предложенную ему. Разногласия состояли в правах его управления на “Крайслере”. Пока эти права не были гарантированы, Ли Яккока слышать не хотел о переходе. В конце концов на “Крайслере” согласились с тем, что лучше дать неограниченные права человеку, знающему, как вывести компанию из кризиса, чем потерять престиж, а затем и компанию. И что же? За три года после упадка “Крайслер” достиг наивысшего уровня производства и качества автомобилей за всю историю своего существования, а с 1985г. от года к году стал отвоевывать дополнительную долю американского и мирового рынка.

Этот пример показывает насколько важна профессия менеджера, и что может сделать профессионал в этом деле. Но чтобы достичь высокого уровня в управлении надо четко знать свои функции и что под ними подразумевается. Об этом, т.е. о функциях менеджера и пойдет речь в этом реферате.

1.2 Менеджер и требования, предъявляемые к нему

Термин “менеджер” имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);

руководителю по отношению к подчиненным;

администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования. Можно выделить несколько ролей, в которых выступает менеджер:

Менеджер-дипломат.

Среди навыков и умений менеджера – способность ведения переговоров выступает как значимое свойство. Сейчас менеджеры высшего звена тратят большую часть своего времени на установление контактов.

Менеджер-инноватор.

Производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем постоянно ремонтировать старое оборудование.

Менеджер-управляющий.

От него в частности требуется:

наличие общих знаний в области управления предприятием;

компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;

владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении.

Так как принятие управленческого решения – это сложный процесс, я бы хотел рассмотреть его поподробней.

1.3 Личностные требования к менеджерам[[1]](#footnote-1)1

Личность менеджера можно разделить на 3 составляющих:

Биографические характеристики (возраст, социально-экономический статус, образование).

Способности (Общие способности – интеллект, специфические способности – знание, компетентность, умение).

Черты личности (Доминантность, уверенность в себе, креативность, стремление к достижению цели, ответственность, общительность, коммуникабельность).

Кроме руководителя может быть еще и лидер – человек, обладающий авторитетом, который выдвигается из среды окружающих его людей.

Стиль руководства – совокупность наиболее характерных способов, приемов, правил, применяемых руководителем в процессе выполнения управленческих функций, а также психологических особенностей взаимодействия руководителя со своими подчиненными. Пример можно проиллюстрировать на управленческой решетке.

На сегодняшний день полный перечень необходимых и достаточных качеств менеджера очень обширен. К хорошо изученным специальным знаниям, деловым и нравственно-этическим качествам следует добавить специфические личностные качества, характеризующие организаторские способности.

Организаторские способности определяются психофизиологическими свойствами личности и чертами характера. Всего насчитывается около двух тысяч терминов, которыми в научной, художественной литературе и в обычной речи описывают человека и его свойства, его поведение.

Выделим из них наиболее характерные свойства менеджера и отсеем второстепенные, опираясь на представления о сущности и содержании труда предпринимателя (менеджера), в котором на передний план выходит межличностное общение. Свойства личности, которые обеспечивают адекватное общение и эффективную регуляцию совместной деятельности, относятся к профессиональным качествам менеджера.

В группировку качеств, относящихся к "организаторским способностям", включаются: адаптационная мобильность, стрессоустойчивость, контактность, доминантность, социально-адекватный тип общения. Эти качества, следуя методологии изучения личности в психологии, можно назвать частными организаторскими способностями.

Все они имеют сложную структуру, перекрываются друг другом и некоторыми другими качествами личности, которые также необходимы талантливому менеджеру. Опишем их смысловое содержание. (Приложение 1)

Адаптационная мобильность — группировка качеств, составленная из "внутренних" психофизиологических свойств личности и "внешних" социально-психологических качеств, связанных с поведением человека в структуре межличностных и организационно-управленческих отношений в коллективе. К ним относятся: склонность к творческим формам деятельности, стремление учить других; стремление к непрерывным качественным изменениям в организации и содержании собственной деятельности в условиях, средствах и методах труда; стремление к непрерывному пополнению и углублению знаний; способность противостоять дестабилизирующему влиянию негативного поведения; стремление к обоснованному риску; низкие психологические барьеры на пути к нововведениям; стремление к расширению круга своих полномочий ("деловой экспансионизм"), инициативность, нетерпимость ко всему косному, консервативному, предприимчивость и т. д.

Нетрудно убедиться, что перечисленные качества, названные адаптационной мобильностью, приобретают в нынешних условиях переходного периода наибольшее значение. Менеджеры, не отличающиеся высокой адаптационной мобильностью, сознательно или несознательно начинают противиться новым рыночным отношениям.

Контактность — способность к установлению социальных контактов. В эту группировку входят такие социально-психологические качества, как коммуникабельность, общительность, экстравертность (т.е. обращенность во вне, "открытый" характер, непереносимость одиночества), интерес к людям и стремление больше знать о них и о состоянии их дел, высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, честолюбивое стремление к возвышению самооценки, способность располагать людей к себе, социальная контролируемость (способность видеть себя со стороны, глазами другого человека), умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника, способность выслушивать, понимать и убеждать людей и пр.

Стрессоустойчивость — это такое качество личности, которое объединяет интеллектуальную, волевую и эмоциональную устойчивость к внешним воздействиям.

От менеджера часто ждут немедленных решений в остром споре на деловых совещаниях, когда работать приходится в условиях дефицита времени и недостатка информации, на фоне личных и производственных конфликтов, быть все время на глазах других людей. Борьба мнений и самолюбии обязательно сопровождает каждое действительно демократическое обсуждение проблем, принятие коллективных решений, и сохранять в этих условиях самообладание и трезвость мышления могут немногие. Стрессоустойчивость — это качество, которое можно улучшить тренировкой, привычкой к повседневному напряженному творческому труду. Однако если нет ни соответствующих задатков, ни подходящих условий, ни времени для формирования такого качества, издерганный руководитель приносит ущерб себе, подчиненным и бизнесу.

Доминантность — в общепринятой интерпретации это властность, честолюбие, стремление к личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой, готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права, пренебрежение социальными условиями, расходящимися со здравым смыслом законодательными установлениями, игнорирование авторитетов, стремление к самоуправлению, высокая самооценка, завышенный уровень притязаний, смелость, сильная воля.

Социально-адекватный тип общения. Как сказано выше, по тому, как люди общаются между собой, их можно разделить на три категории: агрессивный, слабовольный и социально-адекватный. Между типами общения и стилями руководства существует прямая зависимость. Слабовольному типу общения соответствует либерально-отстраняющийся, агрессивному — автократический, социально-адекватному — демократический стиль руководства. Следовательно, наблюдая за поведением человека в его повседневных контактах с другими людьми, можно оценить присущий ему

Помимо описанных качеств можно выделить:

гражданственность, требовательность к себе и другим, высокий уровень общей и управленческой культуры, твердый характер, самоконтроль и адекватная самооценка, мощный интеллект, сильная воля и др.

В популярных публикациях, где много интересного сказано о профессиональных и личных характеристиках людей, крайне скупо говорится об уме и особенностях мышления менеджеров, предпринимателей, в том числе финансистов и банкиров.

''Ни один ум не бывает тождественен другому, и никогда одни и те же причины не вызывают в разных ума одинаковых следствий''. Ж. Санд.

Ум — это многомерное явление; словами "сознание", "интеллект", "мышление", "ум" обозначают качественно разнородные психические процессы. Результаты наших собственных психодиагностических обследований, когда сравнивались уровни интеллектуального развития руководителей высшего и среднего звена аппарата управления финансовых организаций, говорят о том, что так называемый коэффициент интеллектуальности первых руководителей оказался на 10—20 единиц ниже, чем у менеджеров и ведущих специалистов.

Тут есть над чем задуматься. Довольно просто было бы объяснить наблюдаемое различие в интеллектуальном развитии тем признаваемым многими фактом, что при управлении людьми волевые качества играют несравненно более важную роль, чем качества ума. Но так ли это?

Особенность интеллекта делового человека в том и состоит, что ему приходится принимать решения и действовать в условиях дефицита времени и информации. Реальные финансово-хозяйственные ситуации не укладываются в жесткие алгоритмы схемы: каждая конкретная ситуация всегда уникальна, непредсказуема и неопределенна.

Человек, занятый организаторской работой, должен решать стоящие перед ним задачи без опоры на непосредственное восприятие предмета совместной деятельности, не имея возможности напрямую манипулировать им. Объекты его умственной деятельности — это преимущественно взаимоотношения людей. Жесткие временные условия, действие фактов неопределенности, высокая ответственность – в таких сложных условиях приходится принимать правильные решения.

Процесс принятия решений включает в себя следующие функциональные этапы: познавательные процедуры, анализ, обобщение и структуризация исходной информации, провоз, оценка альтернатив и выбор окончательного варианта с последующей затем выработкой поведения и анализом возможных последствий. В сущности, те же самые этапы или функции присутствуют в любом мыслительном процессе.

Какие именно из перечисленных этапов процесса принятия решений наиболее соответствуют умственным процессам менеджеров? Обычно им приписывают такое свойство ума, как аналитичность. Распространена и более общая характеристика — практичность ума, противоположность теоретическому уму ученого.

Вариантов решения всегда существенно меньше, чем разнообразия исходной информации, превышающего возможности осмысленного выбора. И в этом заключается одна из основных особенностей экономического мышления: большая сложность материала, подлежащего анализу, и простота, ясность, ограниченность результатов — планов, комбинаций и действий, к которым стремится человек, принимающий решения.

Превращение сложного в простое с выделением наиболее существенного — это квинтэссенция интеллектуальной деятельности талантливого финансового менеджера. Сведение сложного к простому — это общая закономерность мышления всякого руководителя при управлении совместной деятельностью людей.

Собственно, в способности интуитивно отсечь все лишнее и построить абстрактную модель, а затем выделить несколько по возможности удовлетворительных вариантов и, сопоставляя их, найти хорошее или даже оптимальное решение — в этом и заключается природа практического мышления.

''Важнейшая задача цивилизации – научить человека мыслить''. Т. Эдисон.

Менеджеров можно разделить по типам экономического мышления. Тип мышления существенно определяет стиль и методы руководства.

К специфическим типам экономического мышления (экономического образа мышления. — П. Хейни) относятся:

— инновационный тип мышления: по П. Дракеру, это ориентация на "созидательное разрушение" с центральной идеей — не приспосабливаться к неизбежным изменениям, а учиться их использовать. Если сущностью любого управленческого решения является неопределенность, то действия в условиях неопределенности предполагают систематизированную инновационную деятельность, основанную на кибернетическом методе проб и ошибок. При этом изменения воспринимаются как нормальное явление, а не помеха в работе, как благоприятные возможности для непрерывного роста и обновления. Особое значение в условиях, когда изменения становятся главным фактором экономической деятельности, приобретает такое качество личности, как адаптационная мобильность, т. е. способность жить и работать в атмосфере перемен, чувство нового, стремление учиться и учить других, интеллектуальная, волевая и эмоциональная стрессоустойчивость при внезапных изменениях обстановки; умение отказаться от хорошего во имя лучшего. Инновационный тип мышления и адаптационная мобильность — это характерные черты менеджера-новатора в противоположность консерватору;

— адаптивный тип мышления: ориентация на стабилизацию, оптимизацию, совершенствование существующего; рационализация стремление к определенности, исключение непредвиденных ситуаций; в идеале — это стремление к созданию алгоритмов управления, должностных инструкций, планов-законов, подчинение логике и знанию;

— мышление, направленное на результат, нуждается в точно определенных целях, критериях успеха, упрощенных моделях действительности; менеджер с таким типом мышления — человек исполнительный, обладает ограниченным видением проблем ("тоннельный взор"), мыслит на знаковом, символическом уровне сознания;

— мышление, направленное на учет потерь и упущенных возможностей: ориентация на аналитические операции, способность к системному представлению действительности, умение видеть и просчитывать варианты. Некоторые авторы (например, П.Хейни) называют такой тип ориентации концептуальным мышлением и выдают его за образец современного экономического образа мышления;

— мышление, направленное на анализ достижений: разбор причин успеха, случайного или непланируемого, его последствий и возможных вариантов использования в дальнейшей деятельности; сложность такого анализа — в неопределенности причин эмерджентных достижений, кроме того, качественные параметры успеха, обязанные случаю, тактическим действиям или избранной стратегии, не находят отражения в обычных статистических данных и технико-экономических показателях производственно-хозяйственной деятельности;

— технократический тип мышления: предпочтение отдается решению текущих инженерных задач, организации производственного процесса; менеджер-технократ предпочитает в качестве под чиненных иметь послушных исполнителей, людей-винтиков , несущих частичные функции производственного процесса и работающих по предписанным технологическим схемам;

— бюрократический тип мышления: приоритет личных интересов над интересами дела, круговая порука и корпоративный дух техноструктуры, предприимчивость, ориентированная на личные интересы, состязательность в латентных структурах организации, проходящая по неписаным правилам игры, дихотомия коалиции, компромисса и конфликта.

''Ум освещает путь воля, а воля повелевает действиями''. Я. Коменский.

О воле деловых людей можно прочитать скорее в литературных, чем научных произведениях. Обычно описывают сильные и неординарные характеры, говорят об умении подчинять себе людей, стойко держать удары судьбы, быть независимым и терпеливым.

Однако гораздо важнее установить, каким должно быть соотношение ума и воли менеджера. Здесь нужно отвергнуть распространенное заблуждение, согласно которому функцией ума считается выдвижение идей и составление планов, а функцией воли — их исполнение. На самом же деле осуществление задуманных планов требует ума не меньше, чем воли, а кроме того, функция планирования в бизнесе практически неотделима от всех остальных управленческих функций и, что самое главное, от функций исполнения намеченных планов.

По-видимому, к деятельности менеджера-маркетолога применима теперь уже почти забытая "формула квадрата" Наполеона. Он сравнивал дарование настоящего военачальника с квадратом, высота которого — ум, а основание — воля. Если воля превалирует над умом, то человек будет действовать решительно и мужественно, но неразумно. У человека с преобладанием ума будут хорошие замыслы и планы, но ему не хватит мужества для осуществления своих идей.

Таким образом, гармония воли и ума есть важнейшее требование к маркетологу. На свой страх и риск, реализуя собственные замыслы, ему остается рассчитывать только на органическое единство интеллекта и воли.

Сложность оценки организаторских способностей усугубляется тем, что, в отличие от природных задатков, эти способности проявляются и развиваются только непосредственно в процессе той деятельности, которая и требует от человека владения ими. Вероятно, отсюда и происходит тезис, до сих пор горячо отстаиваемый многими специалистами, что способности к руководству проявляются не ранее 3—5 лет работы, поэтому лиц, не имеющих достаточного стажа, нельзя назначать на руководящие должности. При этом упускается из виду тот очевидный факт, что после окончания учебного заведения начинающий специалист все свое время вынужден уделять исполнительским функциям, однако как бы хорошо он ни исполнял свои служебные обязанности, никак нельзя судить о его способностях к руководству совместной деятельностью. Хороший специалист не обязательно станет хорошим руководителем.

Мнение некоторых специалистов о том, что способности к руководству проявляются только после нескольких лет работы на должности специалиста, не выдерживает критики. Можно указать на человеческие качества, которые составляют психологическую основу организаторских способностей, навыков и умений руководить совместной деятельностью людей в финансовой организации. Эти качества существуют вне связи с опытом работника, и для того, чтобы оценить уровень их развития, совсем не обязательно возлагать на него функции руководства. Оценив же задатки работника к руководству, можно с некоторой уверенностью судить о том, насколько успешно он будет руководить трудовым коллективом. Возвращаясь к проблеме выбора менеджера, нужно подчеркнуть, что, для того чтобы требовать "от каждого по способностям", нужно уметь эти способности правильно оценить. Конечно, даже самые высокие оценки потенциальных организаторских способностей все же не позволяют принять окончательное решение о профессиональной пригодности их обладателя. Эти оценки представляют собой необходимое, но недостаточное условие менеджера.

Другое необходимое условие — личный интерес. В обширной литературе по подбору и оценке руководящих кадров основное внимание уделяется двум фундаментальным проблемам: каким должен быть руководитель и кто может быть руководителем? Но существует и не менее острая проблема личного выбора, которая встает перед каждым человеком, выдвигаемым на руководящую должность: "Могу ли я быть руководителем, хочу ли я быть им и стоит ли мне заниматься этим делом?"

1.4 Классические мотивы

1. Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

Знаменитая пирамида включает пять групп потребностей: физиологические нужды; потребность в безопасности; потребность в любви, привязанность и принадлежность к определенной группе людей; потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства; потребность в самоактуализации. Появлению новой потребности предшествует удовлетворение другой, более низкого уровня.

2. Двухфакторная концепция Фредерика Герцберга

Предполагает, что факторы, влияющие на удовлетворенность и неудовлетворенность человека, различны. Иными словами, отсутствие неудовлетворенности не означает, что человек удовлетворен. Выделяются две группы факторов: внутренние – потребность в признании, уважении, карьерном росте; внешние – финансовый, условия труда.

3. Теория Y Дугласа МакГрегора

Противопоставляет традиционному подходу к управлению (теория X, утверждающая, что руководство должно победить человеческую склонность уклоняться от работы) новый, основанный на том, что труд для человека – естественное занятие (теория Y). И если убрать противоречия между условиями труда и желанием человека работать, труд станет намного более эффективным.

4. Концепция ERG Клейтона Альдерфера

Включает три основные группы потребностей: экзистенциальные (E-existence), социальные (R-relatedness), развития (G-growth). В отличие от концепции Маслоу, теория ERG отвергала необходимость последовательного удовлетворения потребностей. То есть, если потребности высокого уровня не удовлетворяются, человек может вернуться к более низким. Кроме того, по Альдерферу, человек вообще может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей.

1.5 Профильный мотив

Итоги исследования формализуются в виде мотивационных профилей – индивидуальных или сводных (по подразделению или по целому предприятию). Некоторые компании составляют отдельный сводный профиль, соответствующий группе наиболее успешных специалистов. В некоторых компаниях создают еще и так называемые профили идеальных сотрудников, которые формируются исходя из представления руководства или экспертов об оптимальном сочетании мотивирующих факторов.

«С помощью профилей успешных и идеальных сотрудников можно получить набор мотиваторов, который наиболее полно отвечает требованиям компании,– говорит Александр Горбачев, руководитель коммерческого отдела HR-лаборатории „Гуманитарные технологии”.– Впоследствии их можно использовать в качестве эталона. Например, сравнивая профили других сотрудников или кандидатов на вакансии».

Отдельный вопрос: что делать с сотрудниками, чьи мотивационные профили значительно отличаются от желаемого. Если ценность сотрудника высока, то при формировании компенсационного пакета стоит учесть индивидуальные особенности «звезды». Если нет, то, скорее всего, такой сотрудник – кандидат на увольнение. «Ключевой момент – определить, каких людей мы можем мотивировать, а каких нет. Оценить внутренние ресурсы,– комментирует Наталья Скуратовская, эксперт компании ДИиКОН.– Скажем, у наших консультантов основная часть дохода – переменная часть. А загрузка неравномерна. Значит, тех, кто ориентирован на стабильность и безопасность, мы не сможем удовлетворить при всем желании».

Перестройка процессов

Перестройка структуры мотивирующих факторов – процесс долгий и труднопредсказуемый. Методы могут варьироваться от создания системы внутрикорпоративных мероприятий до изменения корпоративной культуры или структуры бизнес-процессов (расширение полномочий определенных групп сотрудников, изменение системы контроля).

«Главный принцип изменений: новая система мотивации должна соответствовать целям компании,– говорит эксперт Русской школы маркетинга Наталья Маева.– Самый очевидный случай – финансовая мотивация. Достаточно привязать выплаты к выполнению целей, определенных руководителем. Но если движущим мотивом работника являются, к примеру, отношения с руководством, ему стоит указать, что сохранить эти отношения можно, лишь выполнив поставленные задачи».

Последний шаг изменений, основанных на базе диагностики мотивации,– реформирование системы отбора. «Скажем, людей, которые нацелены на самореализацию, не очень-то ждут в большинстве крупных иерархических компаний,– объясняет Наталья Скуратовская.– Столкнувшись с зарегулированностью системы, их легко потерять. Вопрос: зачем их вообще брать на работу?». Если мотивационные приоритеты компании определены, становится ясно, кто из кандидатов приживется, а кто уволится через несколько месяцев.

1.6 Проблема безопасности при отборе кадров

Специально вопрос безопасности организации часто не выходит на первый план. Это, как правило, не главная задача при отборе. Главное — отобрать людей для имеющихся вакансий с учетом требований, установленных работодателем. Поэтому перед рекрутинговым агентством, когда оно занимается поиском и отбором кандидатов, наилучшим образом подходящих для заполнения конкретных вакансий, часто не ставится особой задачи обеспечить безопасность компании. Главное — это эффективность работника, который будет в итоге предложен работодателю. Но при этом следует понимать, что ошибки в отборе новых работников чреваты угрозой безопасности компании из-за приема на работу человека, который умышленно или неумышленно способен нанести вред компании в той или иной области.

Важнейшим инструментом, обеспечивающим безопасность компаний, обращающихся к рекрутинговое агентство, являются гарантии агентства на подбираемых работников. Эту гарантию агентство может дать не только на основании того, что методы отбора и проверки данных, представленных кандидатами, дают такую уверенность, но и потому, что многие агентства достаточно давно работают с людьми, включенными в их базу данных.

При проверке работников в ходе отбора приходится иметь в виду различные риски:

материальные;

профессиональные (степень соответствия работника установленным требованиям);

социальные.

Проверка сведений, представленных кандидатом, и получение дополнительной информации о кандидате позволяют снизить вероятность каждого из этих рисков.

Безопасность с точки зрения организации предполагает целый ряд аспектов:

Стремление защитить компанию от проникновения людей, имеющих связи с криминальными структурами.

Стремление поставить барьер перед людьми, склонными к воровству. При этом чем выше должность, которую может занять такой человек, тем больший экономический ущерб он может нанести компании, которая возьмет его на работу.

Проверка работника на склонность к злоупотреблению алкоголем и употреблению наркотиков.

Обеспечение информационной безопасности компании. Сюда входит не только защита секретов производства (ноу-хау), но и защита баз данных, результатов маркетинговых исследований, планов, связанных с заключением договоров с другими компаниями, и другой информации, важной для сохранения ее конкурентоспособности.

Соответствие работника требованиям организационной культуры («наш» человек или «не наш»). Этот аспект безопасности при отборе новых работников очень недооценивается, хотя понятно, что и один человек, придерживающийся разрушительных или деструктивных установок, может нанести очень большой вред организации, выражающийся в ухудшении морально-психологического климата, склоках, конфликтах, ухудшении трудовой и исполнительской дисциплины и пр.

Методы обеспечения безопасности

Существует ряд подходов, позволяющих решать проблемы безопасности при отборе сотрудников.

Первый подход – это приглашение в фирму (в особенности на ответственные должности) родственников и знакомых. Этот метод гарантирует наличие максимально полной информации о новом сотруднике. Кроме того, предполагается, что люди, рекомендовавшие сотрудника, несут за него персональную ответственность, и с них всегда можно спросить за промахи или ошибки новичков.

Этот подход, безусловно, имеет право на существование, но проблема здесь состоит только в «пустяке» – «свой» человек, преданный руководителю и лояльный к организации, далеко не всегда оказывается хорошим специалистом или хорошим руководителем. Может возникнуть ситуация, когда стремление обеспечить безопасность организации этим «проверенным дедовским» методом вступит в конфликт с основной задачей организации – обеспечением максимальной эффективности по всем направлениям ее деятельности.

Все большее число компаний сегодня уже пришли к тому, что следует искать другие способы обеспечения собственной безопасности. Среди наиболее распространенных подходов можно назвать следующие.

Служба безопасности. Возможно подключение собственных служб безопасности для проверки кандидатов и предоставляемых ими сведений. Например, в банках такая служба обязательна, в ней, как правило, работают бывшие сотрудники силовых структур, обладающие соответствующими связями и возможностями.

При проверке кандидатов служба безопасности может действовать параллельно с кадровой службой. Служба безопасности проверяет работника на отсутствие судимостей, отсутствие связи с криминальными структурами, отсутствие претензий предыдущих работодателей с точки зрения его честности и надежности. Проверка кандидата при приеме на работу может предполагать выяснение того, попадал ли этот человек в ДТП, можно ли ему доверить автомобиль фирмы? В некоторых фирмах работнику даже могут предложить принести из отделения милиции справку на себя, подтверждающую, что у него нет никаких проблем с правоохранительными органами.

Кадровая служба проверяет информацию, представленную кандидатом, обращаясь к людям, знающим кандидата, и на места его прежней работы. Особую роль в обеспечении безопасности компании играет менеджер по персоналу. Он должен быть хорошим психологом, должен хорошо понимать людей и видеть их «насквозь» (это умение далеко не всегда приходит с получением диплома профессионального психолога). Его проницательность, понимание человеческой психологии помогают распознать “проблемных” кандидатов, то есть людей, которые в случае их приема на работу в организацию могут создать ряд проблем, приводящих к подрыву ее безопасности. Эти проблемы могут относиться как к экономической сфере, так и к информационной или кадровой (ухудшение психологического климата в коллективе и уход из компании сильных работников).

Многие компании внимательно изучают документы, предоставляемые кандидатами. В ряде случаев нестыковка в информации, полученной от работника в ходе интервью, противоречит содержанию резюме и информации в стандартных документах. Иногда настораживают грязные документы, зачеркивания, неаккуратные записи.

Важным направлением обеспечения безопасности компании является проверка рекомендаций, представленных работником. Ниже приведены некоторые советы, которые могут быть полезны при решении этой задачи.

1.7 Проверка рекомендаций

Рекомендации имеют смысл, когда информация, содержащаяся в них, имеет отношение к работе. Запрашиваемая информация должна относиться к знаниям, умениям и навыкам или другим характеристикам кандидата, необходимым для успешного выполнения работы. Акцент следует ставить на те характеристики, которые отличают эффективных работников от неэффективных.

Проверка рекомендаций должна быть справедливой и валидной. Если система проверки рекомендаций несправедливо дискриминирует какую-либо группу или не имеет отношения к успешности выполнения работы, следует изменить эту систему или отказаться от нее. Без этого проверка рекомендаций будет не только юридически неправомерна, но и поставит под сомнение способность организации отбирать компетентных работников.

При проверке рекомендаций следует опираться на объективную информацию (биографическую или наблюдения за поведением кандидата), а не на субъективную (например, экспертная оценка личностных качеств).

У кандидатов следует запрашивать письменное разрешение на контакт с теми лицами, которые дали им рекомендации. При контакте с лицом, давшим рекомендацию, следует выяснять, как долго он (она) знает рекомендуемого и какую должность он (она) занимает. Эта информация может оказаться полезной для определения обоснованности, достоверности и валидности информации, указанной в рекомендательном письме, и выяснения того, имеет ли человек, давший рекомендацию, соответствующие полномочия на это. Люди, производящие проверку рекомендации по телефону или в личных контактах, должны пройти соответствующее обучение тому, как проводить собеседование (интервью) с лицом, давшим рекомендацию.

Необходима соответствующая подготовка, чтобы знать, как правильно формулировать вопросы и как записывать полученную информацию, чтобы повысить ее объективность.

Вся информация, полученная в результате проверки рекомендаций, должна фиксироваться в письменном виде.

Если кандидат представил рекомендации, но эта информация не поддается проверке, попросите у кандидата дополнительные рекомендации. Зачисление в штат кандидата, не прошедшего полной проверки рекомендаций, — дело достаточно рискованное.

Проверяйте всю информацию, приведенную в форме “Сведения о кандидате” и в резюме. В частности, следует проверять информацию из школы, которую закончил кандидат (подтверждение наличия грамот, медалей за успеваемость), института (наличие красного диплома) и с прежних мест работы (правильность указанных сроков работы, наименование занимаемой должности, исполняемые обязанности). Если при проверке обнаруживаются какие-то расхождения — это сигнал к тому, что здесь требуется особое внимание.

Используйте негативную информацию осторожно. Негативная информация, полученная в ходе проверки рекомендаций, часто служит основанием для отказа кандидату. До того как использовать полученную негативную информацию, следует подтвердить ее точность через другие источники. Кроме того, решения, принимаемые по разным кандидатам, должны быть последовательными (т.е. на основе сходной информации должны приниматься сходные решения).

Обращение к специализированным фирмам, проверяющим безопасность (в основном на наличие криминального прошлого) на коммерческой основе

Иногда проверку работников на предмет их связи с криминальными структурами, наличие судимостей и т.п. компании-заказчики просят провести рекрутинговую фирму. Часто компанию-заказчика интересует благонадежность кандидата с точки зрения отсутствия в прошлом опыте случаев неаккуратного обращения с материальными ценностями компании, разглашения конфиденциальной информации, возникновения внутренних и внешних конфликтов. Раз в год большинство рекрутинговых агентств обновляют свои базы данных. Это позволяет длительное время наблюдать деловую карьеру конкретных людей, дает хорошую обратную связь о действенности используемых агентством методов работы с кандидатами и с организациями-работодателями. При отборе кандидатов на позиции в высшем руководстве встает задача не только проверить сведения, представленные кандидатом, но и собрать о нем дополнительную информацию по доступным каналам. Сбор информации из разных источников (начальник, бывшие подчиненные, супруг/супруга, друзья, родители, соседи) позволяет составить достаточно полное впечатление о человеке.

Иногда человек проявляет свою ненадежность уже на стадии собеседования — сообщает излишнюю информацию с последнего места работы, фамилии, зарплату работников, их рабочие функции и др. Собеседование часто позволяет выявить скрываемые человеком мотивы, цели, которые стоят за его стремлением устроиться работать в компании.

Так, Елена Котельникова, руководитель клуба HR при Центре обучения персонала организаций, рассказала нам случай, когда человек, представляющий интересы конкурирующей фирмы, намеревался устроиться работать в компанию через рекрутинговое агентство. При проведении собеседования оказалось возможным выявить определенные противоречия в мотивации и установках этого кандидата, связанных с намерением работать в компании. Подозрение о наличии у него скрываемых мотивов позволило вовремя исключить его из числа соискателей.

Многие компании при заполнении вакансий в высшем руководстве избегают называть себя при рекламе в средствах массовой информации, просят рекрутинговые агентства не открывать до конца название компании, которая ищет кандидатов для заполнения имеющихся вакансий. Это важно, так как нельзя допустить утечку информации, которая может показать конкурентам, клиентам или партнерам, что в компании в высшем руководстве отсутствуют ключевые фигуры.

Ошибки при отборе, чреватые угрозой безопасности компании, часто связаны с недостаточной квалификацией работников, занимающихся отбором. Елена Котельникова считает, совершенно необходимым, чтобы специалисты, занимающиеся отбором, проходили специальное обучение, чтобы они расширяли свое представление о методах этой работы и формах ее организации.

При отборе следует отдавать себе отчет, что и соискатели тоже готовятся. Они становятся все более и более подготовленными, а значит — все выше должен быть уровень профессионализма тех людей, которые занимаются отбором.

2. Топ-менеджеры на современном рынке

Основная тенденция сегодняшнего рынка труда — его растущая профессионализация. Это касается прежде всего управления: руководители стремятся построить в своих компаниях хорошо отлаженные и четко функционирующие внутренние системы. Все более очевидно, что заканчивается время бурного роста рынка, а значит, уходят возможности «быстрых и легких» денег и организации переходят к следующему этапу своей жизнедеятельности — развитию и профессионализации. Таким образом, сегодняшнему бизнесу нужны руководители, которые умеют строить профессиональные компании, налаживать процессы управления.

Можно утверждать, что знание менеджмента играет преимущественную роль по сравнению со сведениями об отраслевой специфике, — это становится тенденцией. Несмотря на частое желание владельцев компаний видеть в качестве топ-менеджера человека, хорошо разбирающегося в сфере деятельности фирмы, все больше внимания сегодня уделяется управленческим навыкам и талантам руководителя. Развитие рынка и увеличение конкуренции также становятся причинами того, что чаще предъявляются требования к профессиональным компетенциям начальников, нежели к знанию специфики отрасли.

Идеальный и наиболее востребованный руководитель сегодня — это человек, который помимо базового образования (как правило, технического или экономического) имеет степень MBA, опыт работы в российских (и зарубежных) компаниях и знание западных технологий ведения бизнеса.

Отмечается также увеличение значения и глобальности задач организаций, ввиду чего более востребованными становятся топ-менеджеры, умеющие управлять масштабным бизнесом. Это связано с тем, что собственники все чаще передают руководство своими фирмами в руки профессионалов. В 2004 г. было несколько примеров того, как предприятия теряли лидирующие позиции по мере своего укрупнения, переживая так называемые «болезни роста». Парадоксально, что это происходило на пике развития и компании, и рынка. Необходимость усиления менеджмента становится основным конкурентным преимуществом. Владельцы фирм начинают понимать, что без профессионального управления соперничать сегодня невозможно.

2.1 Дефицит квалифицированных руководителей

Высокий спрос на сильных руководителей обусловил дефицит квалифицированных управленцев по всем направлениям. Это ведет к тому, что увеличивается их заработная плата, а также растет разрыв между ожиданиями кандидатов относительно условий их деятельности, компенсационного пакета и предложениями работодателей.

Прошли времена, когда решение о найме того или иного претендента принимал лишь владелец фирмы, кандидаты теперь сами придирчиво выбирают работодателей. Следствием этой тенденции стало то, что компании начинают самостоятельно «выращивать» собственных топ-менеджеров. Все большую значимость приобретают корпоративные центры развития карьеры, в которых готовятся специалисты, пополняющие кадровый резерв.

2.2 Москва и регионы: миграция руководителей

Ответить на вопрос: «Куда больше едут руководители — из регионов в Москву или наоборот?» — сложно, поскольку их активное перемещение прослеживается в обе стороны.

Из столицы они, как правило, едут на промышленные предприятия. Это происходит по нескольким причинам. Во-первых, найти хороших управленцев на местах довольно затруднительно, потому что стоящие кадры либо давно переселились в первопрестольную, либо работают в хороших организациях на местах и уходить не собираются. Во-вторых, московские руководители, как правило, лучше образованы и обладают большим опытом; их приезд в регион имеет много плюсов: свежий взгляд, новые решения многих наболевших проблем, отсутствие связей с местными «влиятельными» лицами.

Чаще всего столичных топ-менеджеров приглашают туда, где необходима реструктуризация предприятия, введение новой системы управления, отладка всех процессов работы в изменившихся экономических условиях. Проект по «подъему» организации длится от года до трех лет, и после того, как компания полностью модернизируется, отстроится, наладится деятельность всех подразделений, руководитель возвращается в Москву.

Мотивация топ-менеджера на выезд в регион может быть разной: амбициозная задача, решать которую интересно и престижно; хороший доход (за работу в другом городе к имеющемуся окладу добавляется 20-30%, плюс бонус за достижение поставленной цели); конкуренция в регионах невысокая, и приехавший руководитель скорее всего будет пользоваться авторитетом, что льстит амбициям и отвечает стремлению быть первым.

Регионы становятся более привлекательными для российских фирм: на рынке Москвы существует жесткая конкуренция, в других же городах открываются иные возможности для бизнеса. Это означает, что управленцы в регионах будут востребованы все больше.

В главный город страны специалисты едут за новыми возможностями профессионального, карьерного и материального роста. Начальников, работавших на крупных местных предприятиях, в столице ценят за трудолюбие, умение и желание много работать и меньшие по сравнению с присущими москвичам амбиции и запросы. Поэтому многие компании, филиалы которых расположены по всей России, предпочитают на руководящие посты в головном офисе продвигать руководителей из регионов. Соответствующим образом строится кадровая политика, разрабатываются специальные программы развития, обучения, планирования карьеры.

2.3 Тенденции в области оплаты труда руководителей

Компенсационный пакет современного руководителя состоит из трех частей:

базовой — постоянной заработной платы, не зависящей от эффективности труда;

переменной — бонусы, премии, опционы, участие в прибыли, т. е. те выплаты, на размер которых влияют результаты деятельности;

социального пакета — как правило, включает медицинскую страховку, пользование служебным автомобилем, оплату сотового телефона, посещения спортзала и т. п.

«Белая» заработная плата становится дополнительным конкурентным преимуществом компании. Тенденцией можно считать то, что многие топ-менеджеры предпочитают работать в организациях именно с такой системой оплаты труда, поскольку это подразумевает стабильность, предсказуемость и открытость предприятия. Дополнительным стимулом служит возможность пользования банковскими кредитами, что, безусловно, является довольно привлекательным.

2.4 Бонусы

Система начисления бонусов становится более четкой, прозрачной, привязанной к результату — это также тенденция последнего времени. Во многих компаниях вводится система оплаты труда, зависящая от ключевых показателей эффективности деятельности. Если раньше премии руководителю выплачивались, как правило, по усмотрению собственника, были неформальными и бесструктурными и часто представляли собой лишь невыполненные обещания, то сейчас бонусные системы приобрели четкие очертания, они учитывают несколько факторов главных критериев в работе управленца, особенно в части переменной составляющей, и становятся одним из самых действенных стимулов.

Однако, по признанию топ-менеджеров, здесь есть и свои подводные камни. Выплаты зависят от результатов деятельности, но для того, чтобы их оценить, необходимы четкая система управления, налаженная и прозрачная структура финансовой отчетности.

В противном случае прибыль может занижаться (что и делается в некоторых компаниях). Кроме того, часть дохода фирмы может быть использована для инвестирования внутренних направлений и тогда результат может быть высоким лишь через один-два года.

Действительно, довольно часто премии стимулируют руководителей к решению краткосрочных задач, иногда даже в ущерб развитию организации в длительной перспективе. При этом увеличение прибыли предприятия в текущем году, по результатам которого топ-менеджер получит хороший бонус, может отрицательно сказаться на рыночной стоимости компании.

Многие владельцы фирм стали это понимать, поэтому в современных системах стимулирования эти факторы учитываются. Появляется новая тенденция — рост значимости мотивирования руководителей на долгосрочное развитие организации. Это связано с тем, что рыночная ситуация требует построения такой компании, которая могла бы зарабатывать большие деньги постоянно в течение длительного времени. В соответствии с этим необходимо стимулирование управленцев к работе, приводящей к увеличению стоимости фирмы, а не только к получению прибыли от реализации краткосрочных проектов. Эта задача решается с помощью опционов, которые дают право купить акцию фирмы по определенной цене в течение фиксированного периода. Они становятся все более популярными на российских предприятиях: позволяют топ-менеджерам стать собственниками компании и иметь доход от ее успешной деятельности, заработав на росте акций.

Джим Коллинз, бизнес-гуру, автор книги-исследования «От хорошего к великому», вместе с коллегами провел эксперимент, целью которого являлось выявление соответствия между зарплатой высшего руководства и эффективностью его деятельности. Были проверены все аспекты компенсации управленцев: зарплата, бонусы, премиальные, акции компании и т. д. Результаты не показали искомой связи, не подтвердили предположение о том, что оплата труда главы компании является основным фактором ее перехода «от хорошего к великому». Единственным исключением стало то, что в развитых организациях примерно через десять лет после начала процесса преобразований меньшую часть дохода руководства составляла непосредственно зарплата, большую — акции.

2.5 Материальная мотивация

Материальный фактор по-прежнему является важным мотиватором для российских управленцев. В опросе, проводимом компанией ТРИОЛИТ, в котором приняли участие 93 руководителя, на вопрос: «Что может стимулировать вас к наилучшему выполнению своей работы?» — были получены следующие ответы:

участие в прибыли компании — 19%;

высокая заработная плата — 18%;

перспектива стать одним из собственников фирмы — 16%;

возможность получать бонусы за достижение результатов — 14%;

интересные задачи, удовлетворяющие амбиции — 14%;

опцион — 10%;

возможность самореализации — 9%.

Принимая во внимание данную тенденцию, важно, чтобы зарплаты топ-менеджеров были конкурентоспособными и адекватными современным рыночным условиям. Тем не менее размер дохода руководства перестает играть существенную роль с повышением уровня развития компании. Более того, по мнению многих экспертов, денежное вознаграждение не столько стимулирует к хорошей работе, сколько привлекает в организацию стоящих специалистов.

2.6 Сколько стоит современный руководитель?

Размер компенсации управленца во многом зависит от основных характеристик компании: масштаба, оборота, отрасли, уровня корпоративного управления, местоположения (Москва/регион); а также от самого руководителя: его образования, опыта работы, компетенций. В 2004 г. отмечены следующие тенденции в области размера компенсационных пакетов топ-менеджеров (приведены с учетом переменной части). (Таблица1)

Таблица1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Позиция | Сырьевые, экспортно-ориентированные компании (тыс. долл./год) | Не сырьевые компании с оборотом от 100 млн долл./год (тыс. долл./год) | Компании с оборотом от 30 млн. долл./год (тыс. долл./год) |
| Генеральный директор | От 400 до 1000 | От 120 до 400 | От 80 до 150 |
| Финансовый директор | От 150 до 500 | От 60 до 140 | От 36 до 96 |
| Директор по продажам и маркетингу | От 100 до 500 | От 60 до 145 | От 46 до 90 |
| Директор по логистике | От 96 до 400 | От 48 до 100 | От 30 до 70 |
| Директор по производству | От 100 до 450 | От 54 до 120 | От 35 до 120 |
| Директор юридического департамента | От 100 до 400 | От 50 до 100 | От 28 до 60 |

3. Подбор менеджера

Правильный выбор менеджера может помочь в увеличении производительности, прибыли и повышении «боевого духа» сотрудников. Неправильный выбор обычно сказывается на большой текучке персонала или недостаточной компетенции сотрудников.

Если вы выбрали не того человека, то вам придется снова тратить деньги на подбор новых людей. Это может существенно увеличить расходы любой организации.

3.1 Десять правил по организации подбора менеджера

1. Четко представить, что нужно

Начать надо с подробного описания вакансии, на которую вы ищете человека. Если у нет подходящих описаний, вы должны сами составить список обязанностей и требований, связанных с ней. Очень важно понимать, в чем заключается работа. Когда вы выбираете, задача — не только личные качества человека, который пришел на интервью, но степень его соответствия вакансии. Хорошо составленные описания помогут вам подбирать правильных людей.

2. Поиск лучших

Подходящего человека можно найти через знакомых, Интернет, направления других компаний, кадровые агентства и объявления. В зависимости от размеров вашей компании и от ее нужд вы можете выбрать тот или иной вид поиска.

Для многих лучшим способом найти новых сотрудников являются рекомендации. Это гарантия того, что вы найдете человека с опытом работы без больших затрат. Тем не менее, самым популярным способом поиска кандидатов остаются объявления. Чтобы вам не пришлось просматривать сотни резюме, пишите понятные и конкретные объявления о вакансиях. Это не только отсеет лишних людей, но и существенно облегчит вашу работу.

3. Подготовка к интервью

После подбора резюме, вам нужно сопоставить их с описанием вакансии, чтобы опять же отсеять лишних людей. Просмотрите понравившиеся вам резюме еще раз. При необходимости делайте пометки.

Очень хорошо приготовить вопросы, которые вы хотите задать кандидатам, заранее. Задавайте вопросы, соответствующие специфике работы, чтобы проверить наличие у соискателей специальных знаний.

Старайтесь не говорить с ними о таких вещах как раса, возраст, социальный статус, религиозные воззрения, национальность и т. д. Вы можете показаться невежливым. Уделяйте особое внимание личным качествам кандидата, его опыту, способностям и будущим планам.

Практически все кандидаты знакомы с типичными вопросами, которые задаются на интервью:

Почему вы ушли с последней работы?

Почему вам интересна эта работа?

Чем вы будете заниматься через 5 лет?

В чем ваши сильные и слабые стороны?

Что вам больше всего нравилось на вашей последней работе?

А что больше всего не нравилось?

Безусловно, они очень хорошие, но вам необходимо подумать о вопросах, к которым кандидат не будет готов. Например, таких:

Расскажите о вашем лучшем начальнике. Почему вы считаете его лучшим?

Расскажите о вашем худшем начальнике. Почему вы считаете его худшим?

Что может сделать начальник. чтобы помочь вам?

Как вы подходите к решению проблем?

Опишите какой-нибудь конфликт на работе и как вы разрешили его.

Что бы мог сделать ваш предыдущий работодатель, чтобы быть более успешным?

Какие навыки вы хотели бы обрести в следующем году?

4. Создать подходящую для интервью атмосферу

Для проведения интервью найдите тихое, уединенное место. Выделите время, когда вас не будут отвлекать. Если вы отвлекаетесь, вы можете показаться кандидату невоспитанными. К тому же это помешает вам сосредоточиться.

Чтобы у вас сложилось правильное впечатление о кандидате, необходимо отсутствие всяких помех и близкий контакт. Во время интервью кандидат может нервничать или ощущать дискомфорт. Ваша задача помочь ему чувствовать себя свободно. Для этого вы должны встретить его, представиться, предложить чай или кофе, быть вежливым, и в целом быть очень гостеприимным.

Хорошая атмосфера на интервью поможет вам:

получить более адекватную информацию о кандидате;

получить более естественные ответы;

оставить хорошее впечатление об организации;

привлечь большее количество перспективных сотрудников.

5. Ясно представить задачу

Хотя все кажется и так понятным, вам нужно еще раз вспомнить о целях интервью. Не вдаваясь в детали, вкратце расскажите о вакансии и также о том, как вы будете проводить интервью.

Будет ли оно отсеивающим?

Будет ли с кандидатом беседовать кто-то еще?

Будет ли повторное интервью?

Также скажите кандидату о предполагаемой длительности интервью и убедитесь, что это не повлияет на его собственные планы.

Сразу же скажите ему, что все записи в трудовой книжке будут проверены. Также узнайте, можно ли связаться с его последними работодателями.

6. Следить за ходом интервью

Вы должны использовать правильную методику и задавать разумные вопросы, чтобы получить необходимую для принятия правильного решения информацию. Для этого вам необходимо следить за ходом интервью, не отвлекаться на второстепенные вопросы.

Поглядывайте в список приготовленных вопросов, если нужно. Не совершайте обычную для интервьюеров ошибку: не говорите слишком много. Больше слушайте. Постарайтесь, чтобы говорил в основном кандидат.

Узнайте как можно больше о компетентности кандидата (опыте, образовании, способностях), о его отношении к работе (энтузиазме, предпочтениях, целях), о социальных ценностях (личных качествах, характере). Будьте готовы к паузам. Короткие паузы могут предоставить дополнительную информацию о кандидате. Слишком длинные паузы могут быть странными.

7. Слушать и делать записи

Цель — собрать информацию о кандидате, которая связана с работой. Для этого вы должны очень внимательно слушать, что он говорит. Если вы уделите все внимание собеседнику, он будет чувствовать себя более уверенно в общении с вами.

Записывайте некоторые важные моменты. Вы можете использовать такие записи при более тщательном рассмотрении кандидатов после интервью. Вы также можете записать вопросы, которые возникли во время интервью.

Заранее скажите собеседнику, что вы собираетесь делать записи. Пишите быстро и кратко, чтобы не отвлекать кандидата.

8. Отвечать на вопросы

Позвольте кандидату задать вопросы о работе или компании. Толковые вопросы могут дать вам большее понимание особенностей его мышления. Будьте готовы отвечать на сложные вопросы, например:

Каким образом поощряется безупречная работа?

Какова система ценностей и этикет компании?

Какие возможности карьерного роста есть в компании?

Насколько стабильно положение компании на рынке?

9. Предоставить необходимую информацию в конце интервью

Подробный рассказ о вакансии лучше оставить на конец интервью. Тогда же лучше поговорить и о культуре компании, о взаимодействии сотрудников и требованиях к ним. Если вы скажете об этом раньше, это поможет кандидату подбирать подходящие ответы на ваши вопросы.

Говорите о компании и вакансии правду. Если есть какие-то отрицательные моменты, говорите о них. Потенциальные сотрудники должны хорошо представлять, с чем они имеют дело и что они могут ожидать от будущей работы.

Обговорите зарплату, расписание и льготы, предоставляемые компанией. Расскажите о следующем этапе процесса приема на работу. Закончите, поблагодарив кандидата за его внимание к компании.

10. Оценка кандидата

Выделите некоторое время после интервью, чтобы собраться с мыслями и оценить кандидата. Для этого, возможно, вам придется обратиться к записям, которые вы делали во время интервью.

Старайтесь не относиться к кандидату предвзято. Сосредоточьтесь на существенных для данной вакансии требованиях. Основываясь на прошлом опыте кандидата, оцените, насколько хорошо он подходит для настоящей работы. Будьте готовы аргументировать вашу оценку.

Вот три самых важных вопроса, которые нужно помнить, чтобы подобрать правильного сотрудника:

Справится ли кандидат с работой?

Хочет ли он работать?

Насколько гибок будет кандидат, когда он начнет работать?

Подбор лучших сотрудников может быть решающим фактором для продолжения эффективной работы компании.

3.2 Методы подбора кандидатов на вакантные должности

1.Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют искать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

2.Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов 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, а, во вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «не формальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

3.Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поисками работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложения – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; из знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддерживание таких баз данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

4.Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кадров – широкой охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе (финансовые или бухгалтерские издания). Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5.Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководства, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. В то же время область применения данного метода ограничена, т.к. вряд ли кто-либо отправится искать генерального директора в институт.

6.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 Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе. Каждое бюро имеет базу данных. 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.

7.Частные агентства по подбору персонала. (рекрутинговое агентство) Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. 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, оказывающих значительное влияние на функционирование организации.

Анализ представленных 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. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;

использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

3.3 Как выбрать рекрутинговое агентство[[2]](#footnote-2)

Перед тем как обратиться в Агентство стоит сразу на исходной позиции определиться, что Вы хотите получить, как результат, т.е. на рынке сегодня есть несколько категорий Агентств, которые работают в основном по трем технологиям:

1. Подбор по формальным требованиям, в этом случае заявку можно отправить по факсу или просто надиктовать по телефону, как правило результат похож на игру в рулетку, повезет или нет. В этом случае редко проговариваются истинные причины поиска кандидата, реальные задачи и история компании, структура и психотипы руководителей, элементы корпоративной культуры. Агентство в этом случае не может прогнозировать результат, а также истинные мотивы рассмотрения кандидатом предложения. Такой вариант работы может быть удобен и экономически "выгоден" для компании Заказчика при подборе на рядовые позиции со стандартными требованиями. Поэтому как правило компании понимают, что % попадания может быть очень низким и отдают заявки во множество агентств. Ну, а если ожидаемого результата нет, то у Заказчика остается совсем "плохое" мнение уже обо всех Агентствах.

2. Рекрутинг - по сути работа по формальным и не формальным требованиям, но уже с учетом личностных и профессиональных качеств кандидата, работа по выбору лучших кандидатов. Стоимость таких услуг находиться в пределах от 15 до 25% ГФОТ, все зависит от вакансии и требований. Цена складывается из затрат, т.к. Агентство уже вкладывается в своих сотрудников, занимается развитием и регулярным обновлением и пополнением базы данных, но люди в эту базу данных попадают уже, совсем из других источников, а на это нужны связи и возможности, которых просто нет у Агентств работающих по первой технологии. Агентства, которые работают подобным образом делят свою работу на этапы:

"Снятие" заказа, как правило Заказчик старается "много" информации не раскрывать, но именно не раскрытые нюансы могут играть огромную роль в успешности поиска.

Анализ информации и обработка, после этого получение не достающей информации, возможно повторная встреча, для обсуждения, если стороны пришли к единому решению, документы подписываются и определяются сроки работы. Далее идет работа рекрутеров по поиску и оценке кандидатов, успех будет зависеть от опыта консультанта и его специализации. Ведь оценивая кандидатов, играет большое значение индивидуальная способность к точной оценке деловых качеств и мотивации кандидата. Процент закрытия вакансий всегда измерим, к тому же если Агентство состоит в Ассоциации Консультантов по Подбору Персонала(АКПП), то всегда ведет статистику, и в этом случае - это Ваши гарантии. Конечно, полный успех зависит от работы обеих сторон, т.е. грамотные менеджеры компании Заказчика, грамотные профессионалы Агентства, ну и конечно партнерская позиция. Рекрутинговые Агентства постоянно модернизируют свои технологии, данные условия диктует рынок и потребности компаний, поэтому классических реркутиноговых агентств уже практически нет, рекрутеры работают по смежным технологиям, с элементами хедхантинга. Выбирая партнера из числа рекрутинговых Агентств, спросите у представителя Агентства по каким параметрам оценивается работа консультанта, его результативность, думаю, данная информация Вам поможет понять, на сколько вы совпадаете по целям.

3. Агентства, которые работают по технологии поиска Executive search, хедхантинг, как правило, работают без публикаций в СМИ, работа строится под определенную задачу с учетом особенностей компании и ее специфичности, учитываются все мелочи и детали. Данная технология считается самой продуктивной в области поиска специалистов на руководящий позиции, а соответственно и самая дорогая, вероятность закрытия вакансии практически сводится к 100%, работа планируется по четким технологиям, как правило над одной позицией работает целая группа консультантов, задачи которых делятся на этапы и контролируются ответственным консультантом с хорошим опытом, как правило нагрузка консультанта в этом случае ограничивается максимум тремя проектами.

Этапы работы над проектом:

Изучение реальных возможностей компании, причины возникновения.

Точное описание предполагаемой должности, подробное обсуждение требований, т.к. данная точность будет определять направление поиска и успех работы над проектом

Изучение стиля руководства компании, психотип руководителей, особенности корпоративной культуры.

Обязательное участие заказчика в ходе работы над проектом, т.е. доверие между компанией и консультантом, взаимопонимание позволит корректировать ожидания и вложения заказчика, это позволяет исправлять возможные ошибка в ходе, а не по достижению не удовлетворительного результата.

Обязательное информирование Заказчика о работе на всех этапах, есть два основных отчета, содержащих статистику и аналитические данные, а также информацию о конкурентах и т.д., это позволит компании контролировать ход работы и получить новую информацию о рынке.

Использование методов активного поиска, т.е. выход на данных специалистов. На основании работы на этом этапе формируется список, некий шорт лист.

Проработка информации, сбор необходимых данных, проведение структурированного интервью.

Сбор рекомендаций. Подготовка кандидата к встрече с Заказчиком

Контроль выхода кандидата, проработка рисков "отказа" от предложения.

Трудозатраты при поиске по данной технологии в три раза выше, чем при других выше указанных технологиях, соответственно стоимость услуг будет отличаться.

Есть основные характеристики, когда компания решается на обращение в Агентство:

существуют ограничения во времени, персонал нужен срочно;

в компании отсутствует служба персонала, подбором вынужден заниматься руководитель компании;

необходим конфиденциальный поиск;

служба персонала не обладает достаточной информацией по кандидатам (открываются новые направления в бизнесе)

необходимо сэкономить время кадровых служб по обработке данных всех возможных соискателей.

Большинство работников и работодателей хотя бы однажды имели дело с агентствами по подбору персонала. Об одних кадровых агентствах клиенты вспоминают с благодарностью, о других - с неприязнью.

Так как же определить, что такое хорошее кадровое агентство.

О компетенции персонала агентства в какой-то мере можно судить по телефонным переговорам: насколько грамотно работники агентства презентуют свою компанию, свои услуги. Рекрутер также ещё и эксперт, который может проконсультировать по различным вопросам в области персонала. Консультанту необходимо быть в курсе рынка заработных плат, рейтинга специалистов, востребованных на сегодняшний день, владеть различными технологиями поиска, быть хорошим переговорщиком.

Для снятия заказа консультант кадрового агентства обязательно приедет в офис заказчика. Первое посещение нового клиента требует основательной подготовки. Основные задачи консультанта при этом: согласование условий договора о предоставлении рекрутинговых услуг, получение подробного описания вакантной должности, но и удачная презентация агентства. Рекрутер должен понять какое место компания занимает на рынке, какая здесь корпоративная культура; какого психологического склада нужен работник и с кем он будет работать; кто будет проводить отбор внутри компании; существует ли в компании профессиональный и карьерный рост для будущего работника, соответственно стоит ли приглашать людей, которые желают "расти", или наоборот нужны те , которые хотят, что называется "осесть".

Хороший рекрутер должен отлично понимать требования заказчика, способен проконсультировать заказчика по рынку труда данных специалистов, обозначить реальные сроки по выполнению заказа. Важно согласовать с заказчиком возможность личной встречи с лицами, принимающими решение о приёме кандидата на работу.

Рекрутер обязательно попросит заказчика предоставить ему возможность присутствия на первом интервью. Будет чётко в оговоренные сроки предоставлять письменные или устные отчёты о ходе работы. Не боится констатировать неудачи, понимая их причины и предлагая конкретные пути решения проблем.

В кадровых агентствах среди рекрутеров существует специализация, которая обеспечивает более профессиональный подход при выполнении заказа. А, еще смотрите на блеск в глазах консультанта!

Надёжность подбора - это ответственность и гарантии, которые берёт на себя рекрутинговое агентство. Ответственность агентство несёт за то, что представленный кандидат способен чётко решать задачи того уровня, который необходим.

Гарантии в зависимости от серьёзности позиции длятся от 3 до 6 месяцев. Консультанту необходимо обеспечивать обратную связь с нанятым кандидатом и клиентом в течение испытательного срока Важно устанавливать доверительные отношения, изучать рекомендации о работе кадровых агентств. По каким бы технологиям не работало Агентство, но лучшими рекомендациями являются качественно выполненные заказы от клиентов - работодателей.

3.4 Оценка резюме специалистами по подбору персонала[[3]](#footnote-3)

Почему резюме кандидата с дипломом Кембриджского университета и знанием пяти языков равнодушно откладывается в сторону, а секретаря без высшего образования сразу приглашают на собеседование?

Конечно, оценка резюме рекрутером агентства и в компании различается, так как различны цели их работы. Рекрутеру агентства важно понять, можно ли «продать» обладателя резюме, и если да, то куда и на какую позицию. Поэтому резюме кандидатов оцениваются по двум критериям.

Первый — с точки зрения формирования базы данных, отвечающих формату заказов агентства. Например, если фирма специализируется на подборе высшего и среднего управленческого звена, а в графе «образование» у соискателя отсутствует высшее образование, то оценка резюме на этом этапе и завершается. Оно будет бережно помещено в соответствующую папку, но вероятность, что к нему вернутся, минимальна.

Второй— на предмет соответствия поступающих резюме имеющимся на данный момент заказам. Специалист по подбору персонала также формирует базу данных согласно планированию потребности в человеческих ресурсах организации и заполняет вакансии внутри нее, однако он точно знает профиль нужного компании работника, и, соответственно, резюме проходит оценку по другой системе критериев. Например, если это западная компания, где обязательным требованием для всех работников является знание английского языка и существуют возрастные ограничения, то в первую очередь достаточно оценить резюме на соответствие этим условиям. Независимо от того, куда попало резюме, в агентство или компанию, в первую очередь оценивается его целостность. То есть должна быть логическая связь между тем, что соискатель хочет, на что претендует, и тем, чем он обладает.

Сначала, когда резюме просматривается «наискосок», взгляд цепляет следующие пункты — «маячки": последнее место работы, наличие высшего образования, знание иностранных языков, возраст.

Если резюме успешно проходит первый этап, производится более детальная оценка — согласно заданной структуре резюме, а именно:

1. Образование:

а) определяется общее направление: техническое / гуманитарное / экономическое / естественные науки. Престижность или известность вуза оценивается в зависимости от профессии. Например, если для юриста предпочтение отдается диплому СПбГУ, то для менеджера по продажам название вуза редко имеет значение;

б) дополнительное образование. Бесконечный список дополнительных курсов, с кружка макраме в 9 — м классе до степени МВА, «съедает» часть времени и внимания оценивающего и не придает целостности резюме. Все менеджеры по продажам проходят многочисленные тренинги, которые носят различные названия, но по сути представляют собой одну систему знаний. Поэтому рекрутер благодарен тому кандидату, который выделил дополнительно полученные знания, важные именно в его карьерной биографии.

Конечно, значение будет иметь и название организации, проводившей обучение.

Например, курсы по внедрению системы SAP R/3 желательно пройти в самой компании SAP;

в) диплом МВА. Ценность модной в последнее время программы «мастер делового администрирования» определяется заведением, ее организующим. Здесь следует учитывать: на каком языке ведется преподавание; форму обучения (очная / заочная, с отрывом / без отрыва от работы); профессионализм преподавательского состава; отлаженность технологии. Диплом МВА, полученный в филиале N — ского института, где обучение ведется в течение полугода и заочно, не только не придает ценности хозяину резюме, но скорее вынуждает специалиста по найму перейти к оценке опыта работы соискателя, чтобы «попытать счастья» там.

2. Опыт работы

В первую очередь опыт работы оценивается по последнему (нынешнему) месту работы соискателя. Если место работы — крупная известная компания, название которой уже говорит об определенном уровне соискателя, этого иногда бывает достаточно для приглашения такого человека на собеседование, где он сможет детальнее рассказать о своих достоинствах. Если название компании не на слуху, то о том, что это за кандидат, должно говорить описание ее (компании) деятельности. Причем для главного бухгалтера достаточно ограничиться указанием профиля деятельности компании, для менеджера по продажам — что за продукт/услугу предлагает компания, а для менеджера по персоналу — численности штата. Называя лишь должность без перечисления основных обязанностей, кандидат невольно сужает круг возможных для него предложений. Например, название должности «менеджер проекта» или «менеджер по продукту» понимается в разных компаниях по — разному. Резюме редко успешно проходит этот этап оценки, если за последние несколько лет человек успел поменять пять мест работы, даже если каждое последующее место было с повышением.

Такую «летучесть» можно простить торговому представителю, если уже в дальнейшем, на собеседовании, он сможет доказать свою мотивацию пытливому персональщику.

Ситуация с частой сменой работы может быть решена в том случае, если указаны причины ухода с действительно уважительной формулировкой. Так, если все пять раз компании прекращали свою деятельность (при условии, что кандидат не занимал пост генерального директора), то, очевидно, что дело не в личности кандидата и он достоин стабильной работы. Сложность оценки кандидата по резюме возникает, если опыт работы неоднородный. Объективно оценить возможности для соискателя в таком случае помогает заявленная в резюме желаемая должность, которая, естественно, должна быть адекватна уровню кандидата, дополнительное образование и сопроводительное письмо.

3. Достижения

Учитывать достижения, так же как и дополнительное образование, будут только те, которые относятся к карьерным (здесь же учитываются и успехи в образовании, так как оно рассматривается как часть карьеры). Пункт «достижения» всегда будет значительным фактором при принятии решения о приглашении кандидата, если речь идет о позиции менеджера по продажам или специалиста, чьей задачей в компании является увеличение, расширение, приумножение и т. п.

4. Другие навыки и дополнительная информация

Несмотря на слово «другие», это важный пункт при оценке резюме, так как именно он дает ответы на вопросы: «На каком уровне знание английского языка у претендента на должность персонального ассистента?» или «Есть ли собственный автомобиль у торгового представителя?», что бывает решающим для рекрутера и судьбоносным для соискателя. Здесь внимание обращают на каждую мелочь, например приписку мелким шрифтом: «имеются связи в администрации» или «турецкий язык — удовлетворительно». Однако перегруженность резюме такого рода информацией — не в пользу кандидата. Подробное описание своих личных качеств и увлечений вызывает скорее негативную оценку.

5. Персональная информация

Данный пункт оценивается очень индивидуально, так как связан с часто встречающимися в компаниях случаями дискриминации по возрасту (наиболее распространено), полу, национальной принадлежности. Кроме информации, содержащейся в резюме, оценивается и то, как оно оформлено (вольности позволяются только людям творческих профессий); насколько подробно/кратко изложена информация, адекватность опыта, знаний, навыков указанной желаемой зарплате. При этом главным остается соответствие основному принципу резюме — целостности. Идеальным кандидатом, с точки зрения рекрутера, оценивающего резюме, является человек, чей общий опыт работы не менее двух лет, время работы на последнем месте и на предыдущих — от двух до пяти лет, который продвинулся по служебной лестнице и/или имеет определенные достижения. Однако, даже при стопроцентном соответствии информации о кандидате требованиям какой — нибудь конкретной вакансии резюме может быть отвергнуто из — за того, что кандидат живет на другом конце города, а в причине ухода с последнего места работы указал «отдаленность от места проживания».

Комментарий

Валерия Терентьева, руководитель отдела по работе с персоналом компании «Роберт Бош» (Москва) Что касается меня, то мне не нравится, когда в резюме указывают личные качества. Иногда соискатель старается показать себя в лучшем свете со своей точки зрения и, к несчастью для него, указывает некие качества, которые представляются ему особенно привлекательными, но абсолютно не подходят работодателю. Было бы лучше позволить потенциальному работодателю самому определить наличие тех или иных личностных качеств у кандидата во время беседы или тестирования в агентстве по подбору персонала. Важно указывать цель поиска работы, не только желаемую должность, но и характер работы. Ведь каждый человек может определить, что для него важно в будущей работе: применение своих способностей, которые не удалось реализовать на прошлом месте работы, получение новых знаний, нового опыта, достойная оплата труда, стабильность компании. Эта информация важна для работодателя. И еще, пожалуй, можно добавить, что указывать слишком большой разброс по ожидаемой заработной плате (от 200 долл. до 2000 долл.) или по желаемым должностям (от секретаря отдела до коммерческого директора) тоже не годится. Это не способствует созданию привлекательного облика соискателя.

Заключение

Выбирая менеджера, управляющий или комиссия должны быть полностью осведомлены о всех выше перечиненных факторах влияющих на производительность менеджера, в современных российских условиях образование (диплом) является далеко не решающим фактором при выборе менеджера., предъявляемых к современному специалисту, в тоже время кандидат должен уметь разбираться в собственных природных задатках, способностях и желаниях, реально оценивать свой опыт и знания, кроме того, он обязательно должен иметь правильное представление о своих потенциальных организаторских способностях. Только при этих условиях его выбор будет действительно свободен и разумен.

Подбор менеджера представляет собой единый комплекс 5-ти форм его обеспечения:

Научно-методической,

Организационной,

Кадровой,

Материально-технической,

Программной.

Научно-методические принципы подбора менеджера это:

Комплексность,

Объективность,

Непрерывность,

Научность.

Процесс отбора менеджера состоит из нескольких этапов:

Определения требований к кандидату,

Привлечения кандидатов,

Отбор кандидатов,

Приём на работу.

Каждый из которых предполагает использование специальных методов.

Успех отбора в равной степени зависит от эффективности организации в реализации каждого его этапа в отдельности и способности управлять им как единым процессом.

Менеджеры — это гарантия успеха компании. Это сокровище, которое нужно усердно искать и всячески оберегать.

Список литературы

1. Ю. А. Логинова, старший партнер, консалтинговая компания ТРИОЛИТ, г. Москва;
2. Справочник по управлению персоналом, 14-06-2005;
3. Андрей Вырковский, Константин Бочарский //Секрет фирмы, 21-07-2005;
4. “Aliance Recruitment” “http://www.aliancer.ru/articles/”;
5. Ричард Франклин // Управление персоналом, 2003-11-19;
6. Татьяна Симакина, Ольга Пермякова руководители отдела рекрутинга "ГК " Aliance Recruitment";
7. Анна Недоводиева // Источник: Персонал Микс 2005 г.;
8. Янковский А.М. Маркетинг: информация к размышлению и руководству // Бизнес.-1999.-№ 3-5.- С.20-21.
9. М. Вудкок, Д. Фрэнсис // “Раскрепощенный менеджер”.
10. Д. Трейси “Менеджмент с точки зрения здравого смысла”, “Автор” 1993г.
11. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации. Инфа-М, 2000 г.
12. Травин В.В. Дятлов В.А. «Менеджмент персонала предприятия» М.: Дело, 2000.
13. IT-Management.Ru “http://www.it-management.ru/”
14. Ассоциация Менеджеров “http://www.rmas.org”, http://www.amr.ru/.

Приложение

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Важнейшие элементы отношений между руководителем-менеджером и подчиненными | Особенности поведения руководителя | |
| Автократ | Демократ |
| Обратные связи (подчиненные стремятся побыстрее узнать оценку своей работы от руководителя, который обязан вовремя и точно сделать это) | Применяет критику | Применяет похвалу |
| Определенная доля свободы (опираясь на глубокое изучение характера своих подчиненных, руководитель решает, какому работнику дать свободу действий, а какой должен делать то, что приказано) | Дает приказы и указания | Определяет цели |
| Отношение к работе (руководитель, трезво оценивающий роль работы в жизни людей, не преувеличивая и преуменьшая ее, помогает своим подчиненным четко определить место работы в их жизни | Рассматривает усилия подчиненных как нечто само собой разумеющееся | Хвалит за усилия и полученные результаты |
| Ориентация на результаты работы (хороший руководитель знает, как правильно оценить трудовые достижения подчиненного, принимая во внимание как сам результат, так и элемент трудового соревнования в процессе труда) | Делает упор на сроки выполнения работы (“Это должно быть сделано до утра”) | Делает упор на поощрение (“Будет настоящим подвигом, если вам удастся сделать это до утра”) |
| Повышение (лучший путь сделать карьеру – хорошо выполнять свои повседневные обязанности). Хороший руководитель легкими намеками укажет на эту возможность тем, кто имеет на это шансы | Главное для него – подчиненный должен все время быть на своем рабочем месте | Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчиненного |
| Личное поведение (отношения между руководителем и подчиненными должны опираться на взаимность, но руководитель обязан относиться с предельным интересом и уважением ко всем подчиненным не сугубо официальные, но и не чисто приятельские) | Манера поведения – сугубо официальная | Манера поведения – держит себя дружески |

1. 1 Фаткин А.В., Петросян Д.С., Раскатов А.В. Управление финансовой организацией: Теория и практика.-М.:ИНФРА-М,1998.-С.109-117. [↑](#footnote-ref-1)
2. Татьяна Симакина, Ольга Пермякова руководители отдела рекрутинга "ГК " “Aliance Recruitment” [↑](#footnote-ref-2)
3. Автор: Анна Недоводиева Источник: Персонал Микс 2..5 г. [↑](#footnote-ref-3)