Содержание

1. Введение стр 3
2. Найм персонала стр 6

а) задачи стр 6

б) источники и проблемы стр 8

1. Деловая оценка и отбор персонала стр 17
2. Организация отбора претендентов на вакантную должность стр 38
3. Заключение стр 54
4. Список использованной литературы стр 57

Введение.

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

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

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

В последнее время наблюдается тенденция снижения интереса и внимания к проблемам труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой активности, хотя оценка состояния дел в сфере труда - необходимое условие правильного выбора направления и методов реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

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

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

В любом случае очевидно, что для успешного развития карьеры недостаточно одних пожеланий сотрудника, даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знание, опыт настойчивость и определенный элемент везения.

Прежде всего, необходимо установить исходный уровень параметров, характеризующих квалификацию сотрудников. для этого используются тесты, позволяющие качественно оценить знания и умения сотрудников по отношению к тому, что им предстоит делать в планируемом периоде. Исходные значения параметров квалификации сопоставляются с параметрами, которые необходимы для будущей работы. Выявленное рассогласование исходного и необходимого уровней может быть устранено с помощью различных программ обучения. Каждой из них соответствует определенная стоимость реализации.

Целью курсовой работы является то, как в современных условиях происходит отбор и найм персонала. Анализ использованной литература показал, что в отечественной науке выбранной мной темы курсовой работы выделяется достаточно скромной место. Поэтому, ориентируясь на сведения, взятые мной из литературы и собственные знания по этой теме, технология найма и отбора персонала, является одной из важнейших направлений ведущей к оздоровлению экономике.

Этой курсовой я хочу показать, как в наше время происходит найм и отбор персонала, с какими трудностями приходится сталкивается работодателю в поисках нужного работника, и какие препятствия стоят на пути кандидата на работу.

Найм персонала.

Задачи.

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

Наем осуществляется:

- при создании фирмы;

- при расширении фирмы;

- при замене работников, уволившихся из фирмы.

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

К ним относятся:

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

- оплата и условия труда в конкурирующих фирмах;

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

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

- более привлекательное место и время работы;

- удобные транспортные возможности;

- дополнительные социальные услуги и т. п.

Пример: из опыта корпорации ЗМ

Службы корпорации тщательно изучают деятельность компаний-конкурентов в использовании «человеческих ресурсов». ЗМ проводит регулярное «сканирование» уровень оплаты труда по 65 основным профессионально-должностным группам у своих конкурентов. В качестве таковых выделено 16 компаний, среди которых IBM, «Хьюлетт Паккард», «Кодак», «Дженерал электрик». По каждой группе в диапазоне 3 % средней величины оплаты у конкурентов определяется базовая вставка, в которую не входят премии и дополнительные выплаты.

Источники и проблемы.

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

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

Этот процесс включает:

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

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

3) определение основных источников поступления кандидатов;

4) выбор методик оценки и отбора кадров.

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

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

Примеры из опыта США.

Опрос работников отделов кадров организаций промышленной сферы и сферы обслуживания США выявил следующие источники найма персонала (источники расположены по степени важности): справочники-списки ищущих работу; люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявление в газетах, местные школы, служба по трудоустройству, частные агентства по найму, специальные собрания-сборы заинтересованных лиц, колледжи, университеты; объявления в специальных изданиях, профессиональные общества, объявления по радио и телевидению; фирмы поиска, профсоюзы и др.

Результаты опроса менеджеров различных отраслей промышленности США.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование источника найма | Удельный вес, % |
| Рекомендации друзей и родственников  Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала  Объявления, реклама  Различные источники внутри компании  Инициативные письма-обращения о приеме  Инициативные звонки по телефону в компании  Прочие | 24    23  21  13  7  7  5 |
| Всего | 100 |

В РФ наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы, колледжи, техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения, службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы и др.

Прежде чем начать отбор сотрудников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти кандидатов среди знакомых или родственников, желающих подать заявление о приеме на работу.

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

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходиться выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принят, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает эффективной деятельности организации. Обращение к специализированным организациям, занимающимся привлечением, наймом, подготовкой персонала, аналогично временных работников, но в этом случае работники не являются временными.

###### Таблица 1

##### Схема найма работника

# Рынок труда Организация

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Специалисты, их возможности и способности |  | Должности, их характеристика и специальность |

🡻 🡻

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Схема оценки индивидуальных способностей |  | Описание существующих или создаваемых должностей (необходимая квалификация, уровень знаний, навыков) |

🡻 🡻

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Составление иерархии кандидатов в соответствии с потребностями организации |  | Формирование иерархии потребностей организации в кадрах |

🡻 🡻

Кандидат Должность

|  |
| --- |
| Определение соответствия кандидатов потребностям организации, прием специалистов, заключение контрактов |

При найме на работу проводится собеседование с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы.

Например, вопросы могут касаться следующего.

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовил себя к их достижению?

2. Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?

3. Что кандидат реально хочет в жизни?

4. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?

5. Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?

6. Каковы основные сильные и слабые стороны кандидата?

7. Как бы кандидата мог описать его друг?

8. Что побуждает кандидата прикладывать наибольшие усилия?

9. Считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?

10. Почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?

11. За сколько дней кандидат сможет показать себя на работе?

12. Планирует ли кандидат продолжать образование?

13. Как кандидат работает в стрессовых условиях?

14. Какие из предыдущих работ кандидата были наиболее интересными и почему?

15. Что является наиболее важным для кандидата в работе?

При найме в процессе проведения собеседования работникам кадровых служб приходится решать ряд следующих проблем.

Первая из них связана с необходимостью защиты организаций от влияния процессов криминализации, распространенных в последнее десятилетие в общественной и экономической жизни России. Решение этого вопроса имеет тем большее значение для организации, чем более конфиденциальный характер имеет информация в обеспечении эффективной работы организации. Помимо усилий конкурентов, которые готовы использовать приемы экономического и научно-технического шпионажа для получения необходимой информации, в настоящее время серьезную опасность представляют группы организованной преступности, которые, стремясь к новым доходам, а также к легализации источников своих доходов, проводят активный поиск возможностей внедрения в успешно работающие организации для захвата там руководящих позиций и изъятия в свою пользу собственности высокорентабельных организаций.

Оценка уровня криминализации кандидатов – достаточно сложная задача. Для ее решения необходимо, чтобы работник соответствующей кадровой службы обладал навыками проведения соответствующего собеседования (отвечающего условиям получения тщательно скрываемых сведений) и при необходимости организовал сбор информации, объективно характеризующей кандидата как законопослушного гражданина. В связи с этим работник кадровой службы должен отличатся не только высоким уровнем профессиональной подготовки к проведению собеседования, но и владением современными методами психолого-криминалистического тестирования, для чего необходимо взаимодействие с правоохранительными и другими административными органами. Все это требует от работника кадровых служб определенного уровня психологической и профессиональной подготовки.

Другая проблема в работе кадровых служб в настоящее время связана с оценкой влияния на уровень профессионализма вновь нанимаемых на работу, условий их жизни и деятельности в переломный период 1992-1998гг.

Именно в этот период – при резкой ломке экономических отношений в России, изменении ее политического статуса и государственных идеологических установок – многие вполне профессиональные специалисты были вынуждены сменить профиль своей деятельности, чтобы получать необходимые средства к существованию. Работая в условиях невостребованности образования и опыта, некоторые из них добились успеха в новой сфере деятельности, а другие не смогли обрести необходимый статус. Возвращение в прежнюю сферу деятельности тех, кто не смог адаптироваться к новым условиям, - процесс достаточно сложный, поскольку часть навыков и профессиональных знаний за этот период были утрачены. В результате как у самого кандидата, проходящего собеседование, так и у работников кадровых служб могут быть серьезные сомнения в возможности полного восстановления у него утраченного уровня профессионализма. В этих условиях работник кадровой службы должен не только оценить перспективы реабилитации профессионального уровня оцениваемого кандидата, но и постараться – даже при проведении дополнительных переговоров – хотя бы частично восстановить утраченное данным претендентом чувство уверенности в своих профессиональных качествах. Даже в том случае, когда есть серьезные сомнения в пригодности данного кандидата, необходимо, чтобы в ходе собеседования он мог проявить лучшие стороны своего профессионализма – в этом случае его оценка как возможность кандидата может быть достаточно объективной. Для того чтобы это произошло, необходимы определенные психологические приемы ведения собеседования, которыми должен владеть работник службы управления персоналом. Владение этими приемами и их использование для максимального раскрытия потенциальных возможностей кандидата позволит организации получить необходимого ей специалиста в сложных условиях частичной утраты его доверия к самому себе.

Вместе с тем, при всем доброжелательном и терпимом отношении к проверяемому кандидату, работник кадровой службы должен отдавать себе отчет в том, что специалист – какой бы квалификацией он ни обладал – в условиях полной утраты доверия к своим возможностям может принести серьезный вред организации. В этом случае потери от неверных решений могут быть весьма велики, однако они могут быть вполне сопоставимы с ущербом от негативного психологического влияния неудачного выбора. Последнее определяется тем, что во многих случаях даже временные неудачи в жизни и тем более – утрата статуса полноценного и профессионального специалиста – могут быть причиной серьезного изменения стиля повседневного поведения. Человек, поставивший себе диагноз неудачника, резко меняет формы общения с окружающими. Существенную роль в этом случае будет играть его критическое отношение не только к жизненным ценностям, но и к тем, с кем ему приходиться сталкиваться, - родным, друзьям, сослуживцам, руководству и т. д. Такое поведение является причиной проявления конфликтов в коллективах организаций. В этих условиях работник кадровой службы должен взять на себя не легкую задачу диагностики возможного изменения поведения кандидата на вакантную должность. Для этого кадровому работнику необходима хорошая психологическая подготовка, либо он должен использовать знания привлекаемого специалиста-психолога.

Наибольшие сложности представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона – руководителей организации, их заместителей, руководителей отдельных направлений деятельности организации. Очевидно, что основу организации оценки качества руководителей высших эшелонов в рамках данной организации составляет парадоксальное убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньше число людей могут выполнять эту работу. Основная причина этого – низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней (отметим, что парадокс заключается в том, что чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением и тем меньше доверять научному профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов). Подобный подход – прямое следствие узости профориентации руководителей высших эшелонов, которые из-за высокой ежедневной нагрузки ограничивают объемы поступающей к ним и используемой информации, главным образом сугубо узкими рамками, имеющими непосредственное отношение к проблемам руководимых ими организаций. Проблемы научного подхода к кадровому отбору в этих условиях часто остаются вне их интересов. Исключение составляют те руководители организации, которые по роду своих обязанностей профессионально занимаются отбором персонала.

Другой причиной существенных недостатков в отборе и подборе и подборке кадров высшего эшелона является стремление к отбору в первую очередь работников, лояльных по отношению к тому человеку, который занимается данным отбором. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современному руководителю, но и особенности формирования его карьеры.

Деловая оценка и отбор персонала.

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Различаются два основных вида деловой оценки персонала: оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала.

Таблица 2

Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала

|  |
| --- |
| Комплексная оценка персонала управления |

|  |
| --- |
| Содержание оценки |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка кандидатов на вакантную должность (отбор персонала) |  | Текущая периодическая оценка (аттестация персонала) |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка деловых и личностных качеств |  | Оценка качества труда |  | Оценка результатов труда |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии |  | Измерение и оценка труда по времени |  | Непосредстве-  нные результаты |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Объекты |  | Оценка сложности труда |  | Косвенные результаты |

|  |
| --- |
| Методы оценки |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы выявления показателей |  | Методы измерения показателей |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Программа сбора данных |  | Натуральные и стоимостные измерения |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сбор данных: изучение документов, беседы, опросы, наблюдения |  | Условные измерители: баллы, коэффициенты |

|  |
| --- |
| Практические методы: описательные характеристики |

|  |
| --- |
| Обработка и оформление данных (по произвольной и заданной форме) |

|  |
| --- |
| Процедура оценки |

|  |
| --- |
| Место оценки (где она прово -дится) |

|  |
| --- |
| Субъект оценки (кто ее прово- дит ) |

|  |
| --- |
| Порядок оценки (ее периодич- ность) |

|  |
| --- |
| Использование технических средств |

При необходимости могут проводиться дополнительные оценки при отборе кандидатов на обучение, продвижение по службе, для зачисления в резерв, сокращения и т. п. Оценка возможна также по результатам обучения, при контроле хода адаптации работников и т. п.

Таблица 3

## Методы оценки персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Название метода | Краткое описание метода |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Биографический метод | Оценка работника по биографическим данным |
| 2 | Произвольные устные или письменные характеристики | Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и упущения) |
| 3 | Оценка по результатам | Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником |
| 4 | Метод групповой дискуссии | Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника |
| 5 | Метод эталона | Оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон |
| 6 | Матричный метод | Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме) |
| 7 | Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам | Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме |
| 8 | Метод суммируемых оценок | Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок |
| 9 | Метод заданной группировки работников | Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди |
| 10 | Тестирование | Определение знаний, умения, способностей и других характеристик на основе специальных тестов |
| 11 | Ранжирование | Определение экспертным или другим путем ранга (места), оцениваемого среди других работников, и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов |
| 12 | Метод попарных сравнений | Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания |
| 13 | Метод заданной балльной оценки | Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения) |
| 14 | Метод свободной банальной оценки | То же, при осуществлении не на нормативной основе, а в разовом порядке |
| 15 | Метод графического профиля | Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль) ломаной линии, соединяющей количественные значения (точки) по различным качествам оцениваемого. Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» работника, а также сравнить между собой различных работников |
| 16 | Коэффициентный метод | Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получается различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников |
| 17 | Метод критического инцидента | Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (понятие ответственного решения, разрешение незнакомой проблемы, преодоление сложной ситуации и др.) |
| 18 | Метод свободного или индивидуального обсуждения | В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы кандидата, сотрудника |
| 19 | Метод самооценок и самоотчетов | Письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном морально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обстоятельств и повышению моральной ответственности |
| 20 | Метод шкалирования | Значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника |
| 21 | Метод упорядочения рангов | Несколько оценок расставляют в ранжированный ряд относительно одного значения |
| 22 | Метод альтернативных характеристик | Отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества |

Отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих ни данную должность (общепринятая трактовка термина). Отбор персонала, как уже отмечалось, осуществляется не только при найме работников, и поэтому в общем случае его следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определенных методов из общего числа работников, отвечающих этим критериям.

В условиях рыночных экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющими выживание и экономическое положение российских организаций. Отбор работников всегда старались проводить достаточно тщательно, поскольку качество людских ресурсов во многом определяет возможности и эффективность последующего использования, но в прошлом ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала. Сейчас стремятся привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только не эффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур. Каждый раз отсеивают тех, кто обнаружил явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют, по возможности, объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

* разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для указанной работы;
* широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;
* проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, проводимая кадровой службой;
* отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы должны быть укомплектованы профессиональными психологами, чтобы использовать самые современные методы.

Непосредственный руководитель, а иногда и более широкий круг руководителей участвуют в отборе на начальном и заключительном этапах. Им принадлежит решающие слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию этим требованиям придается большое значение.

В этом отношении философия отбора персонала на американских фирмах отличается от философии современной японской системы управления. При отборе работников в меньшей степени, чем в США, обращают внимание на специальные знания, навыки и практический опыт, необходимые для немедленного вхождения в должность, сосредотачивая внимание на личностном потенциале и качестве образования.

Объясняется это тем, что японский рабочий или служащий принимается в организацию, как правило, на очень длинный срок. Даже выпускники лучших вузов в Японии первоначально зачисляются на рядовые должности. Специальное обучение в части приобретения конкретных производственных навыков и опыта происходит на самой фирме. Отбор в высшие и среднее звено управления также проводится преимущественно из работников самой фирме и с учетом принципа старшинства. Вся система работы с кадрами в крупных фирмах приспособлена к пожизненному найму.

При всей перспективности японской модели очевидно, что за редким исключением она не может быть рекомендована и реализована в нынешней ситуации экономического кризиса и неопределенности условий хозяйственной деятельности отечественных организаций.

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

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем предъявляемым требованиям. Организации сегодня предпринимают серьезные усилия по развитию собственных сотрудников, повышению их квалификации и практической подготовке к воспитанию у них большой ответственности. Однако при этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с резервом) считается необходимым замещением должностей руководителей и специалистов проводить на конкурсной основе, т. е. рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка их деятельности не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями – все эти перемещения предполагают значительные изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

В американской практике признано, что правильные кадровые решения не могут быть найдены до тех пор, пока требования к должности не определены настолько хорошо, что отдельные кандидаты могут быть соизмерены относительно установленных нормативов.

При определении требований к кандидатам на должность руководителей в американских фирмах базируются на правилах, которые можно сформулировать следующим образом.

1. Всякий выбор должностного лица есть неизбежный компромисс – даже лучшие работники имеют недостатки, ключом к отбору должно служить ясное представление о том, какие качества являются действительно необходимыми для данной должности, а какими при необходимости можно пренебречь.
2. Разные комбинации качеств могут быть равноценными для исполнения должности.
3. Руководители и специалисты должны обратить внимание на часто допускаемую ошибку и при установлении требований к должности проводить четкое различие между качествами, которые нужно обязательно иметь перед поступлением на работу, и теми, которые можно приобрести уже после поступления. Не следует вводить без необходимости дополнительных требований к квалификации. В отношении должности, на которую мало претендентов, это особенно не желательно. В таких случаях требования к должности надо ограничить качествами, при отсутствии которых кандидат не сможет выполнять работу.
4. Повышение требований к качествам сегодня может сказаться на недооценке общего потенциала работника и квалификации, на которую будет предъявлен спрос в будущем.
5. Четкое определение требований к должности должно исключить неизбежный субъективизм оценок.
6. Чем большее число, в разумных пределах, кандидатов рассматривается на каждую должность, тем больше вероятность того, что отбор даст позитивные результаты; чем меньше кандидатов, тем вероятнее придется пойти на компромисс по ряду важных качеств.
7. При определении квалификационных требований для должности, входящей в состав высшего руководства или другой команды руководителей, можно попытаться компенсировать отдельные слабые стороны этой команды, обусловленные профессиональными и личностными характеристиками ее членов, сформулировав соответствующие дополнительные требования к кандидату. Исследования показывают, что климат организации, характерны других членов руководства также обусловливают специфические черты, необходимые кандидатам на должность.

Отбор кандидатов на вакантную должность осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов.

При этом используется специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. общество-гражданская зрелость;
2. отношение к труду;
3. уровень знаний и опыт работы;
4. организаторские способности;
5. умение работать с людьми;
6. умение работать с документами и информацией;
7. умение своевременно принимать и реализовывать решения;
8. способность увидеть и поддержать передовое;
9. морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активное участие в общественной деятельности; обладание высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа объединяет следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа включает такие качества: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности).

В четвертую группу входят следующие качества: умение организовать систему управления, свой труд; владение передовыми методами руководства; умения проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа включает такие качества, как умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

В шестую группу входят качества: умение коротко и ясно формировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжении, четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде, умение читать документы.

Седьмая группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке, разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой, уверенность в себе.

Восьмая группа объединяет качества: умение увидеть новое; распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов, распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

В девятую группу входят такие качества, как честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаятельность; скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкурентной должности и организации, и добавляются к ним специальные качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После этого экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и оценки степени обладания ими каждым кандидатом (по каждому качеству). Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера используют специальные методы.

Таблица 4

Методы оценки и отбора персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование оцениваемых качеств | Анализ анкетных данных | Психологическое тестирование | | Оценочные деловые игры | Квалификационное тестирование  Квалификационное тестирование | | Проверка отзывов | Собеседование | |
| 1 | Интеллект |  | | ++ | ++ | |  |  | | + |  |  |  |  |  |
| 2 | Эрудиция (общая, экономическая и правовая) | + | |  |  | | ++ |  | | + |
| 3 | Профессиональные знания и навыки | + | |  | + | | ++ | + | | + |
| 4 | Организаторские способности и навыки | + | |  | ++ | | + | + | | + |
| 5 | Коммуникативные способности и навыки |  | | + | ++ | |  |  | | ++ |
| 6 | Личностные способности (психологический портрет) |  | | ++ | + | |  | + | | ++ |
| 7 | Здоровье и работоспособность | + | |  | + | |  | + | | + |
| 8 | Внешний вид и манеры |  | |  | + | |  |  | | ++ |
| 9 | Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации) |  | |  |  | |  |  | | ++ |

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по персоналу). В функции менеджеров по персоналу входят:

* выбор критериев отбора;
* утверждение критериев отбора;
* отборочная беседа;
* работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
* беседа по поводу принятия на работу;
* тестирование;
* окончательное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личные характеристики. Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик сотрудников организации, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, а критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие предполагаемой деятельности.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей отдают предпочтение работникам с опытом. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т.д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников и использовать эти данные как критерии, но только в том случае, если все или большинство работников им соответствуют.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк.

Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутыми. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

Приведу пример формулировки требований к кандидату на замещение вакантной должности со стороны работодателя.

1. Объявление

В аппарате Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации проводится конкурсный отбор на замещение вакантных должностей консультантов в аппарате Комитета Совета Федерации по вопросам экономической политики.

К участию в конкурсном отборе приглашаются федеральные государственные служащие Администрации Президента Российской Федерации, аппарата Совета Федерации, аппарата Государственной Думы, аппарата Правительства Российской Федерации и федеральных государственных органов исполнительной власти, а также помощники членов Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации и помощники депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, имеющие высшее экономическое образование, стаж государственной службы на старших государственных должностях не менее двух лет или стаж работы по экономической специальности не менее трех лет.

Желающие участвовать в конкурсном отборе представляют до 17 марта 2000 года в Управление кадров государственной службы аппарата Совета Федерации: личное заявление, краткое описание трудовой деятельности (резюме) не более чем на двух печатных страницах, выписку из трудовой книжки, заверенную кадровой службой по последнему месту работы, фотографию (4 х 6), документы, подтверждающие экономическое образование и квалификацию.

Возможные основные направления работы консультанта:

* финансово-кредитная политика государства, банки и промышленная политика;
* инвестиционная деятельность;
* отраслевая промышленная политика;
* регулирование вопросов банкротства;
* регулирование деятельности естественных монополий;
* лицензионная деятельность: отраслевой и территориальный разрез;
* страховая деятельность и промышленная политика.

1. Требования

К кандидату на замещение должности консультанта аппарата Комитета Совета Федерации по вопросам экономической политики

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности | Степень важности | | | Прим. |
|  |  | Очень важно | Важно | Жела тельно |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

### Профессиональные качества кандидата

(нужное подчеркнуть и пояснить)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1  2  3  4  5  6 | Специальность  Высшие профессиональное образование по специализации «Государственное и муниципальное управление»  Высшее профессиональное образование по направлению «Экономика» или по специальностям:  теоретическая экономика,  финансы и кредит,  мировая экономика,  национальная экономика,  экономика и управление на предприятии  Наличие ученой степени  Дополнительное высшее образование  Специальная подготовка – главные направления:  государственное регулирование рыночной экономики;  развитие предпринимательства;  финансы и кредит;  региональное управление социально-экономическими процессами  Владение иностранными языками | +  + | +  +  +  +  +  + | +  +  +  +  +  + |  |

#### Опыт работы кандидата по специальности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 7  8 | Профессиональный опыт по направлению «Экономика» не менее трех лет  Общий стаж государственной службы не менее двух лет на старших государственных должностях | + |  | + |  |

#### Личностные качества кандидата

(нужное подчеркнуть и пояснить)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 9  10  11  12  13  14 | Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками)  Работа с документами:  умение самостоятельно дать письменное заключение;  умение составить методические рекомендации;  знание основ делопроизводства  Общение с посетителями  Умение вести переговоры (умение определить трудность или значение переговоров)  Умение принимать самостоятельные решения (подход к решению сложных задач)  Организаторские способности, в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте | +  +  + | +  +  + | +  + |  |

Одним из способов отбора претендентов, соответствующих всем требованиям, и выбора наиболее подходящих из кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим. Для доказательства соответствия работника условиям работы необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет ту или иную черту характера и что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно.

Поэтому практикой выработаны схемы по отбору персонала, широко использующие три обязательных требования для доказательства такого соответствия:

* анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те показатели, которые наиболее подходят для высокого качества выполнения данной работы;
* с помощью теста нужно измерить только один из таких показателей;
* необходимо доказать, что данная черта характера действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

Соответствие метода отбора каким-либо конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

Используются два вида показателей соответствия критериям – показатели предполагаемого и действительного соответствия.

Определить предполагаемое соответствие можно с помощью тестов. Например, предложить заявителям на место страхового агента выполнить серию операций (большое число тестов дается с целью получить по меньшей мере один достаточно обоснованный результат). Результаты тестов сохраняют в тайне. Решение по найму принимается без их просмотра. Они не оглашаются до тех пор, пока принятый работник не накопит минимальный опыт работы, чтобы они не могли повлиять на оценку ее качества. Предположим, что страховой агент становится опытным, умелым работником через 15 месяцев. Оценка качества его работы проводится лишь по истечении этого времени, а затем результаты оценки сравниваются с результатами тестов, до тех пор державшимися в тайне. В дальнейшем для принятия решения по отбору будут использоваться лишь те тесты, с помощью которых в наибольшей степени получено совпадение с показателями работника, уже приобретшего опыт. Именно эти тесты для оценки предполагаемого соответствия кандидатов и будут применяться ко всем желающими занять место страхового агента, а результаты тестов будут существенно помогать при вынесении решений по набору.

Организация отбора претендентов на вакантную должность

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Таблица 5

Процедура процесса отбора персонала

|  |
| --- |
| Кандидаты на занятие должности |

|  |
| --- |
| Предварительная отборочная беседа |

|  |
| --- |
| Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность |

|  |
| --- |
| Беседа по найму (собеседование) |

|  |
| --- |
| Тестирование |

|  |
| --- |
| Проверка рекомендаций и послужного списка |

|  |  |
| --- | --- |
| Медицинский осмотр | |
|  | |
| Принятие решения о приеме | |  | Отказ |

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или руководитель подразделения проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, уровня образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность обычно используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и с их помощью необходимо запрашивать информацию, более всего характеризующую производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является важной процедурой оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева 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 ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующее:

1. соответствие уровня образования заявителя минимальным квалифицированным требованиям;
2. соответствие практического опыта характеру должности;
3. наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
4. готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки);
5. круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Содержание анкеты в организациях устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности руководителей применяют более подробные анкеты, чем при найме рядовых служащих.

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов не велик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендентов. В анкете запрашивается информация об учебных заведениях, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности), второй специальности. Запрашиваются данные об академической неуспеваемости в школе по дисциплинам специальности. В анкете следует указать баллы по управленческим и юридическим дисциплинам, количество учебных часов, прослушанных по бухучету и анализу хозяйственной деятельности, подробные сведения об этих курсах.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае найма. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т.д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предложения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседования с работником. Претендент обязан также указать, есть ли у него проблемы со здоровьем, возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие организации сами проводят подробные медицинские освидетельствования в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ организация, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство организации полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента. Компоновку и графическое оформление анкет также варьируют.

Беседа по найму (собеседование). Существует несколько видов беседы по найму:

* проводимые по схеме;
* слабоформализованные;
* выполняемые по схеме.

В ходе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если при беседе оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно его прерывая, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативности проводимых бесед. Распространенная ошибка – тенденция делать вывод 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 совершать такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

Привожу краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении собеседования отборочной комиссией.

1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.
2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем.
3. Помнить о требованиях, предъявляемых характером работы, особенностями профессии. Эти требования отражаются в профессиограммах, разрабатываемых специалистами на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построение социометрических матриц взаимодействия работников, анализ информационных потоков. Прежде всего разработчики профессиограмм руководствуются мнением опытных работников, давно занимающих данное рабочее место (или рабочее место, схожее с оцениваемым), и вышестоящего руководителя.

Профессиограмма – это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку.

Таблица 6

Структура профессиограммы

|  |  |
| --- | --- |
| Раздел | Содержание раздела |
| Профессия | Общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием производства, перспективы развития профессии |
| Процесс труда | Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место |
| Санитарно-гигиенические условия труда | Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможность производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации |
| Психофизиологические требования профессии к работнику | Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам |
| Профессиональные знания и навыки | Перечень необходимых знаний, умений и навыков |
| Требования к подготовке и повышению квалификации кадров | Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста |

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

1. Решение следует принимать только имея все необходимую информацию.
2. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

Тестирование. 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 предполагаемом рабочем месте.

Таблица 7

Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Вид тестов | Категория тестируемых работников | | |
| Линейные руководители | Функциональные  руководители | Специа  листы |
| 1 | На определение творческого потенциала работника | + | + | + |
| 2 | На определение трудностей во взаимоотношениях |  | + | + |
| 3 | На определения авторитета работника | + | + |  |
| 4 | На наличие организаторских способностей молодого руководителя | + |  |  |
| 5 | На определение пригодности к работе руководителем | + |  |  |
| 6 | На определение способности быть предпринимателем | + |  |  |
| 7 | На конфликтность характера | + | + | + |

Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора можно попросить кандидата представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику с тем, чтобы обменятся мнениями или выяснить какие-либо интересующие подробности. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины:

* в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма;
* необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

Принятие решения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

Приведу пример процесса найма на работу из практики немецких предприятий.

Специалисты по персоналу немецких предприятий – это особый род служащих, их методы работы обычно скрыты от непосвященных. Именно от этих людей в основном зависит, кто будет принят на вакантное место или перемещен на другую должность, а кому придется искать другое место для дальнейшей деятельности.

Среди специалистов по персоналу немецких организаций бытует мнение, что персонал следует отсеивать, отбирать тогда, когда он еще в дверях и не успел войти.

Что касается приема на престижную работу, следует отметить наличие особого феномена или парадокса оценки потенциального персонала, нередко имеющем место и на швейцарских, австрийских, а также голландских предприятиях. Феномен состоит главным образом в том, что теоретически самый лучший в профессиональном отношении претендент на вакансию имеет практически очень высокий шанс даже не попасть на собеседование, не говоря уже о последующем тестировании, из-за самой, казалось бы на первый взгляд, незначительной детали, например прически и выбранной позы или выражения лица на обязательно прилагаемой к автобиографии фотографии, а также ее размера, или из-за «не понравившегося» кадровому работнику шрифта заявления, либо подписи, цвета и вида папки с документами, качества бумаги и т. п. В этом случае документы будут просто отложены в сторону без их дальнейшего изучения.

Формально могут быть выделены четыре этапа оценки претендента на должность, предшествующие заключению с ним контракта: анализ документов, собеседование, тестирование, испытательный тренинг.

Анализ документов включает в себя анализ: письменного заявления на работу, автобиографии, подписей, оценок, полученных в учебных заведениях и местах профессиональной практики, фотографии и характеристики. Сюда может быть добавлен и анализ вопросника, который заполняют лишь претенденты на вакансию, приглашенные на собеседование.

Заявление должно содержать:

* данные об отправителе заявления: фамилию, имя, адрес, телефон, факс, адрес электронной почты;
* место пребывания и дату составления заявления. Необходимо учитывать, чтобы дата на заявлении не слишком расходилась с датой отправки письма по почте и датой составления автобиографии;
* данные адресата. Должны быть точно указаны все параметры получателя письма. Считается хорошим тоном написать титул, ученое и другое звания, занимаемую должность и полное имя и фамилию руководителя по кадрам, затем название подразделения по управлению персоналом, предприятия и почтового адреса;
* указание на цель заявления, причины и обстоятельства написания заявления. Обычно это одно предложение в одной строке, максимум в двух, выделенное жирным, а лучше и наклонным шрифтом. Эта запись, как заголовок, является очень важной. По ее содержанию специалист по кадрам решает, читать ли его дальше или нет;
* Указание на источник информации о вакансии и идеи данного заявления. Здесь неплохо также привести и краткое оригинальное умозаключение, выделяющее данное заявление из массы других;
* Приветствие. В случае когда фамилия адресата неизвестна, следует обратиться так: Многоуважаемые дамы и господа…». Но большую ценность имеют обращения по фамилии (с титулом и званиями). Если известно, что заявление будут обрабатывать несколько человек, необходимо перечислить их фамилии и занимаемые должности при приветствии;
* Заключительное приветствие. Обычно это: «… с дружеским приветом…» В случае заранее известной особой консервативности чиновников по персоналу (чаще в министерствах и других учреждениях и ведомствах): «… с высоким (или высочайшим) вниманием…»;
* подпись. Собственноручная подпись в заявлении также играет роль. Это дело личного вкуса, как расписываться: разборчиво, неразборчиво, с указание имени и фамилии или только фамилии. Обязательно указывать имя и фамилию требуется только при подписи автобиографии. Общая рекомендация – подпись не должна быть выполнена дрожащей рукой, не следует также медленно выводить буквы. В случае неразборчивой подписи под ней нужно подписаться разборчиво;
* указание на состав прилагаемых документов и справок или их копии. Например: автобиография, фотография, нотариальная контора о присуждении ученой степени, нотариальная копия сертификата об окончании компьютерных курсов, характеристика о прохождении практики, характеристика с последнего места работы.

Письменное заявление можно в целом охарактеризовать как саморекламу, убедительно доказывающую специалисту по персоналу, что претендент на вакантную должность представляет собой совокупность неограниченных творческих способностей, прекрасных деловых качеств, высокого профессионального мастерства, выдающихся личностных черт характера, многогранного опыта и таланта. Главное, чтобы в заявлении не повторялось в простой форме то, о чем написано в биографии.

В Германии нет трудовых книжек. Функции этого документа выполняет автобиография. Она может быть составлена в виде таблиц или графика, написана собственноручно, на пишущей машинке или на компьютере. Автобиография играет решающее значение в конкурсе на получение приглашения на собеседование, причем дипломы и характеристики выполняют вспомогательную роль, т.е. они скорее призваны просто подтверждать написанное в заявлении и автобиографии. Действуют два фундаментальных требования к биографиям: не должно быть временных промежутков между двумя записями, сведения должны соответствовать действительности.

Временные промежутки провоцируют догадку, что умышленно скрывается нечто важное. Во время собеседования, если до него еще дойдет дело, кандидат получит ряд целенаправленных и, возможно, провокационных вопросов по биографии. По всем сомнительным случаям будут запрошены официальные справки.

Цели автобиографии те же, что и заявления: создать рекламу собственной квалификации и профессионального опыта, пробудить интерес к своей персоне, показать свое полное соответствие предъявляемым к вакантной должности требованиям.

В автобиографии должны быть указаны:

* сведения о личности. Сюда относятся имя, фамилия, полный почтовый адрес, дата и место рождения;
* посещение школы. Указывается название, тип, местонахождение школы или школ, время посещения, результат окончания (например, свидетельство об окончании школы, гимназии);
* служба в армии или альтернативная гражданская служба. Указывается вид деятельности в армии или на гражданской службе, длительность службы и название армейской или гражданской организации (род войск или службы);
* профессиональное обучение. Следует указать виды профессионального образования, название обучающего учреждения или организации и его местонахождение, время обучения, название полученной профессии. Здесь могут быть указаны и предприятия, где проходила практика, а также полученные там квалификации;
* обучение в высших учебных заведениях. Необходимо назвать учебные заведения и приобретенные специальности, их адреса, период обучения. Сюда вписываются даты получения ученых степеней;
* профессиональная деятельность. Этот раздел особенно интересен для кадровика. Сюда пунктуально заносятся все виды выполняемых работ, занимаемые должности, названия фирм, местонахождения работодателей, количество рабочих часов в месяц, даты поступления и увольнения;
* повышение профессиональной квалификации. Записываются название, виды (курсы, семинары), формы (с отрывом и без отрыва от производства) обучения, название мест проведения мероприятий и их длительность;
* особые знания и способности. Здесь следует перечислить название языков и уровень их знания, владение стенографией, скорочтением, машинописью и др. Указывается степень компьютерного профессионализма: перечисляются названия компьютерных программ, языков программирования и т. д. и опыт работы с ними;
* место, дата, подпись. Как отмечалось выше, подпись в автобиографии должна быть полной, т.е. с официальным написанием имени и фамилии;
* фотография. Этому документу придается особое значение. Одна из целей фотографии – вызвать спонтанную симпатию к своей персоне. Только в этом случае кандидат может надеяться на приглашение к собеседованию. Поэтому он должен обратить особое внимание на одежду, прическу, выражение лица, позу, а также качество самого снимка и его формат. На фотографии экономить денег не рекомендуется, т.е. лучше обратиться к известному газетному или журнальному фотографу-профессионалу. На обратной стороне фото, на тот случай, если она случайно отклеится от листка с автобиографией, следует карандашом написать свою фамилию и адрес.

Чего не следует указывать в автобиографии? Не нужно писать о болезнях, несчастных случаях, штрафных санкциях, беременности и сексуальной жизни, о проведении свободного времени и общем финансовом положении своей семьи.

Кандидаты на вакантную должность, если они уже работали в какой-либо организации или проходили где- то практику, обычно имеют на руках характеристику. Если таковой не оказалось, то специалист по персоналу запрашивает ее у своих коллег соответствующего предприятия до назначения даты собеседования с интересующим его лицом. Хотя характеристика и является субъективно составленным документом, она, тем не менее, дает специалисту по кадрам информацию и может сыграть определенную роль в принятии им дальнейшего решения.

В немецком обществе не принято говорить о ком-либо в негативной форме. Среди чиновников по управлению персоналом, где тщательно «взвешиваются» буквально все сотрудники организации, это правило тоже действует. Вместе с тем в их среде действует свой язык формулировок, используемых в устных или письменных характеристиках сотрудников.

|  |  |
| --- | --- |
| Запись в характеристике или устное сообщение | Настоящее значение или фактическая оценка |
| … возлагаемые на него задания он всегда выполнял к полному нашему удовлетворению … | Показал хорошие успехи |
| … возлагаемые на него задания он выполнял к полному удовлетворению … | Удовлетворительная оценка |
| мы были удовлетворены выполнением возлагаемых на него заданий … | Неудовлетворительная оценка |
| … он пытался решать все поставленные перед ним задачи | Все его попытки не увенчались успехом |
| … благодаря … он имел возможность выполнять всю работу по … | Такую возможность он имел, но успех полностью отсутствовал |
| … он всегда старался выполнять свою работу с вниманием и интересом … | Усердие имело место, однако успеха не было |
| … все работы он выполнял в установленном порядке … и т.п. | Он бюрократ, не имеет собственной инициативы и т.п. |

Собеседование имеет целью: установление отсутствующих требований; получение точного впечатления о кандидате на должность.

Можно выделить этапы проведения собеседования:

* приветствие. Выражение радости по поводу прибытия кандидата, а также благодарности за интерес к должности, поздравление с его продвижением до этапа собеседования, официальное заверение, что все сведения и любая информация, услышанные во время беседы, останутся в тайне. Обоснование приглашения на собеседования;
* переключение беседы на личность кандидата: еще раз проверяется, откуда тот прибыл, кто родители, где он сейчас проживает, вопросы о семье, друзьях, партийности, увлечениях и т.п.;
* подробное обсуждение всех этапов учебы, получения всех видов образования, начиная от школы;
* уточнение профессионального продвижения кандидата на вакантную должность. Выясняется уровень его профессионального мастерства и взгляды на собственную карьеру, планы по дальнейшему росту;
* проверка информированности о фирме, ее отдела, группах, потенциальной должности и других рабочих местах.

Все высказывания претендента скрупулезно сравниваются с данными в заявлении, автобиографии и других документах. С помощью вопросов-ловушек определяется степень достоверности информации, имеющейся в документах. Выясняются ожидания и представления о целях подразделений и организации в целом, проверяется знание должности инструкции и других регламентирующих документов. Формулируется впечатления от компетентности кандидата на должность в области финансов и развития деятельности предприятия. Ответы на вопросы, мимика, паузы и другие манеры его поведения на собеседовании способствуют формированию объективного мнения о претенденте у комиссии. На некоторых крупных фирмах для получения наибольшей объективности оценки кандидата на собеседование приглашаются известные специалисты по персоналу и ученые в этой области.

Для кандидатов на особо ответственные должности кроме тестирования иногда устраивается испытательный тренинг, который проводится в течение двух-трех дней. Заранее, тайно от окружающих, разрабатывается возможные на практике трудные производственные и управленческие игровые ситуации и персональные задания. Для каждого претендента на вакансию также устраиваются и групповые дискуссии по решению актуальных проблем. Отборочная комиссия за два-три дня на основе использования различных оценочных методик устанавливает победителя.

Заключение.

Анализ формирования результатов исследования позволяет сформулировать следующие выводы.

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворения спроса на работников в качественном и количественном отношении. Задачей набора кадров является процесс, который включает общий анализ потребности в кадрах; точное определение кто нужен организации; определение источников поступление кандидата и выбор методик отбора.

Не менее важной задачей является найм на работу, которой заключается в поиске работников требующихся предприятию в данный момент. Прежде чем кандидат получит предлагаемую работу он проходит предварительное собеседование. В процессе собеседования от кандидата получают краткую информацию о его автобиографии, его отношения к закону и уровень профессионализма.

После собеседования производится сопоставление данной личности к его должности, которую он хочет занять и делается вывод о его профессиональных качествах применяемых к данной работе – может ли данный кандидат занимать эту должность.

Последующим этапом найма на работу является отбор персонала. В отбор входит часть процесса найма персонала, которая выделяет одного или нескольких кандидатов из общего числа. В пример можно привести поступление юношей и девушек в высшие учебные заведения. С ними проводят отбор и по результатам молодые люди, показавшие себя с лучшей стороны и набравшие высокие баллы на конкурсном отборе становятся студентами.

При отборе кандидатов на руководящие должности выясняются их нее деловые способности. В это входит некоторые качества, такие как опыт, отношение и умение работать, способность отстаивать свои решения и поддерживать другие. Большую роль играет полученное образование, опыт приобретенный на занимаемой должности и его трудовые успехи. На некоторые работы требуется физическая сила а, следовательно здоровье. Далее играет важную роль его возраст и семейное положение. Семейный человек характеризуется лучше чем холостяк, а слишком молодые или старые должны подвергаться более тщательной проверки. Окончательное решение при отборе обычно формируется заранее, и на каждом из этапов отсеиваются некоторое количество кандидатов.

В начале с кандидатом проходят беседу в отделе кадров, при котором определяется образование и внешний вид.

На следующем этапе заполняются документы определенного образца, в этих документах задаются вопросы о качествах претендента.

Потом происходит собеседование в форме вопросов и ответов. Во время беседы нельзя провоцировать кандидата повышением интонации. В процессе происходит наблюдение за речью и поведением. Во время беседы не задаются вопросы являющиеся важными критериями отбора. В дальнейшим кандидат направляется на тестирование, которое проверяет эффективность выполнения данной ему работы. В последствии проводится проверка рекомендаций и отзывов с его предыдущей работы, проверяется его образование и в некоторых случаях проводится медицинский осмотр, после чего принимают решения о приеме на работу.

Из всего выше сказанного я пришел к мнению, что прием на работу представляет собой сложную систему взаимосвязи между работодателем и соискателем. И чтобы получить работу требуется пройти множество этапов отбора. Которые можно сделать короче, если совместить несколько этапов вместе, тогда принятия решения о приеме на работу будет происходить на много быстрее. Личностную проверку кандидата надо проводить более тщательно, во избежание конфликтных ситуаций.

В завершении курсовой работы, я хочу сказать, что проделанная мной работа раскрывает полностью суть данной мне темы. И на данном этапе я считаю эту работу полностью завершенной.

Список использованной литературы

1. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. Пособие. –М. : Экономика, 1998.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристь, 1998
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 1998.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002.
6. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
7. Питерс Т. , Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
8. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я.Кибанова, Л.В.Ивановской. – М.: ПРИОР, 1999.
9. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.
10. Шумахер Г. Издержки на персонал // Кадры, персонал. – 1994, № 6.
11. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам // Кадры, персонал. – 1993.