### Министерство образования Российской Федерации

# Иркутская государственная экономическая академия

Кафедра Экономики и менеджмента лесного комплекса

## **Курсовая работа**

по дисциплине: «Менеджмент»

на тему: «Проблемы подбора персонала на предприятии»

Выполнил:

Проверил:

Канд. экон. наук,

Бахтаиров А. В.

2002 г., Иркутск

#### Содержание

## Введение 3

1. Описание предприятия 4

2. Подбор персонала

2.1. Проблемы подбора персонала 6

2.2. Этапы и методы подбора персонала 7

3. Процесс подбора персонала на предприятии

3.1. Подбор производственного персонала 11

3.2. Подбор специалистов 13

4. Проблема безопасности при подборе персонала 20

Заключение 25

Список использованных источников 26

**Введение**

Самое сложное, что приходится делать руководителю любой фирмы, что является одним из самых ответственных этапов развития предприятия и одновременно показателем уровня профессионализма его руководства – подбирать персонал. Руководитель преуспевающей фирмы никогда не расскажет о своем методе подбора кадров, т.к. каждый приходит к своему уникальному способу путем проб и ошибок.

Подбор грамотных и квалифицированных работников является необходимым условием для нормального функционирования фирмы.

В производственном процессе нет мелочей, если работник обслуживающего персонала не справляется со своими обязанностями, то эффективность работы снижается, а что говорить о специалистах и руководителях.

Подбор персонала, как правило происходит при острой нехватке временных ресурсов, когда отложить поиск необходимого сотрудника уже невозможно, а единого эффективного способа подбора в короткие сроки просто не существует.

Учитывая все перечисленные моменты, можно утверждать, что разработать общий способ подбора квалифицированного персонала невозможно, можно лишь дать общие рекомендации, которые позволят избежать серьезных ошибок, сэкономить время и средства.

Рассмотрим процесс подбора производственного и обслуживающего персонала, а также высококвалифицированных специалистов на примере ООО «Дилавр», развивающем свою производственную и предпринимательскую деятельность, успех которой во многом зависит от правильно подобранных кадров.

**1.Описание предприятия**

Предприятие общество с ограниченной ответственностью «ДИЛАВР», расположенное в городе Иркутске по адресу: ул. Энгельса 8, было создано в 2001 году.

Цель создания предприятия - организация производства строительного материала с улучшенными конструкционно-технологическими свойствами, который мог бы удовлетворить спрос, возникший на рынке строительных материалов. Поэтому приоритетным направлением, была выбрана организация и развитие производства арболитовых блоков из отходов деревообработки. Этот строительный материал отличается простотой и быстрой окупаемостью производства, высокими физико-технологическими свойствами. Кроме того, арболит является экологически безопасным материалом и позволяет решить проблему утилизации отходов лесопромышленного производства. Также в будущем организация планирует разработку различных строительных конструкций из арболита и предоставление услуг связанных с использованием продукции.

Для реализации данных целей предусматривается использование технологии, имеющей элемент «know how», способствующей повышению эффективности и поддержанию технологического потенциала предприятия.

Относительная близость расположения предприятия к ресурсам и рынкам сбыта позволяет сократить себестоимость продукции (повысить ее конкурентные преимущества), а значит, обеспечить устойчивое развитие фирмы в долгосрочном периоде. Продукция будет изготавливаться на вновь созданных мощностях.

Место положения предприятия: г*.* Иркутск, улица Олега Кошевого 61, база «Облпотребсоюза».

Место расположения предприятия характеризуется наличием требуемых площадей, развитой инфраструктурой, а также хорошим доступом к транспортным коммуникациям.

Производственные мощности предприятия представлены:

Производственный цех

Сушильный цех

 Административно-хозяйственное помещение

# Склад готовой продукции

Все производственные подразделения оснащены полным комплексом промышленно-производственного, обслуживающего и вспомогательного оборудования.

# В связи с тем, что предприятие находится на стадии образования, штат фирмы еще не укомплектован. Персонал предприятия представлен только руководящим составом. Активно ведется подбор производственного персонала. Для нормального функционирования производства требуется 15 человек производственных и обслуживающих работников.

# Производство планируется запустить в четвертом квартале 2002 года. Реализация готовой продукции будет проводиться на рынке города Иркутска.

Ревизионная комиссия

Генеральный директор

Менеджер по маркетингу

Менеджер по финансам

Менеджер по производству

Менеджер по развитию

Бухгалтер

Юрист

Экономист

## Рис. 1.1. Организационная структура ООО «Дилавр»

**2. Подбор персонала**

**2.1. Проблемы подбора персонала**

На стадии создания предприятия проблема подбора квалифицированного персонала является наиболее значимой, в сравнении с формированием уставного капитала или приобретением современного высокопроизводительного оборудования. В отличие от экономических и технологических параметров, которые можно запланировать и четко рассчитать, работоспособность коллектива и профессионализм его членов планированию не поддается.

ООО «Дилавр» находится на стадии создания производства и проблема формирования промышленно-производственного и управленческого персонала в кратчайшие сроки, актуальна для него. Фирма организована как общество с ограниченной ответственностью, её руководство составляют люди, которые параллельно являются владельцами равных финансовых вложений, формирующих уставной капитал предприятия. Шесть человек дольщиков занимают ключевые должности в руководстве, без которых невозможно эффективное развитие предприятия и являются грамотными специалистами в своих отраслях. Но для формирования полноценной команды необходимо найти юриста и специалиста по бухгалтерскому учету.

Кроме подбора части руководящего состава перед фирмой стоит задача полностью укомплектовать штат производственных рабочих и обслуживающего персонала для запуска технологической линии по производству арболитовых блоков.

Все это заставляет руководство ООО «Дилавр» серьезно подойти к проблеме подбора персонала. Особенно необходимо отметить, что набор кадров должен проводиться в короткие сроки и с максимальной экономией затрат, что имеет большое значение для формирующегося предприятия.

**2.2. Этапы и методы подбора персонала**

Начинать подбор персонала необходимо с общих целей предприятия и конкретного подразделения, с уточнения результата, который необходимо получить от работника, с анализа возможности оплаты высококвалифицированного специалиста и повышения его навыков.

После этого можно достаточно точно определить критерии отбора: предпочтительный возраст и образование, квалификация, значимость опыта работы по близкой специальности, требование к состоянию здоровья, значимость или не значимость внешних данных и т.п. Не менее важное значение имеет возможность оценить личностные, психологические характеристики претендента на вакансию. Обобщая все эти рекомендации можно вывести общий алгоритм процесса подбора кадров.

1. Уточнить генеральные цели вашего предприятия и его позицию.
2. Определить какие промежуточные результаты вы должны получить для достижения своих целей.
3. Уточнить, каких результатов невозможно достичь усилиями имеющихся специалистов и определить необходимость новых вакансий или замен действующего персонала.
4. Определить, каким квалификационным критериям должны удовлетворять необходимые вашей фирме специалисты.
5. Определить требования к личностным психологическим качествам претендентов на вакансии.
6. Провести анализ конъюнктуры местного рынка труда (для уточнения базовой основы переговоров об оплате).
7. Выбрать тактику и инструменты подбора персонала.
8. Правильно принять сотрудника (чтобы при необходимости не было проблем с увольнением).
9. Продолжить формирование банка данных на потенциально интересных претендентов.

Восьмой этап включает в себя, прежде всего, выбор методов или способов подбора персонала. Выделяют четыре метода подбора:

№1. «Сарафанное радио», или поиск через рекомендации коллег и знакомых.

№2. «Невод и наживка» или поиск персонала по внешним источникам.

№3. «Охота за головами» (head hunting) или привлечение конкретного человека, специалиста.

№4. Поиск через кадровые агентства.

Применение каждого метода определяется в зависимости от ситуации, т.е. вакантной должности, сферы деятельности фирмы, сроков поиска, финансовых возможностей и т.д. Любой способ имеет как свои особые преимущества, так и свои недостатки, их проекция на конкретную ситуацию позволяет сделать выбор.

 №1

Преимущества способа № 1очевидны. Экономятся средства и силы, подбирается персонал, желающий работать именно в вашей фирме и знакомый, хотя бы по рассказам со спецификой отношений, сложившихся в компании.

К недостаткам «Сарафанного радио» относятся, прежде всего, длительный отрезок времени, необходимый для поиска. Как показывает практика, поиск персонала через знакомых – процесс медленный и неторопливый, результат можно получить лишь через 2-3 недели. Кроме того, люди к которым вы обращаетесь за рекомендацией, должны лояльно относиться к вашей фирме, причем настолько, чтобы посоветовать её своим знакомым. Еще один недостаток, отсутствие контроля за информацией, которую вы «запустили» неизвестно куда она пойдет и как ею воспользуются.

№ 2

Под «Закидыванием невода» подразумевается размещение объявлений в прессу и Интернет, работа с учебными заведениями и т.д.

Преимущества способа «Невод и наживка» представлены высокой скоростью появления результатов и широтой охвата, а значит и возможностью выбирать из большего числа претендентов. На среднестатистическую вакансию обычно приходит от 50 до 100 реальных откликов.

К недостаткам данного метода относится значительная трата временных ресурсов и необходимость применения специальных инструментов на стадии отбора нужного кандидата (работа с присланными резюме, телефонные собеседования, встречи с кандидатами и т.д.).

Особенности проведения конкретных приемов рассматриваются на примере подбора на конкретную должность.

№ 3.

Применение этого метода оправдано лишь отсутствием ключевых специалистов, которые ценятся больше всего в компании и их поиск крайне сложен. Главная характеристика таких кадров – редкость.

Основа «Охоты за головами» - переманивание высококлассных специалистов из других компаний, часто даже у прямых конкурентов. Особенностями данного метода являются: наличие информации об интересующих фирму профессионалах, готовность фирмы выделить значительные финансовые средства на проведение этой операции, риск потерять имидж фирмы. На проведении «Охоты за головами» также специализируются некоторые кадровые агентства.

№ 4

Большинство кадровых агентств оказывают два рода услуг: основываясь на требованиях, обозначенных фирмой-клиентом ищут претендентов, проводят их комплексное тестирование, и только после этого, с учетом полученных результатов, направляют 1-2 кандидатов в организацию для личного знакомства с руководством и принятия решения о найме. Другой вид услуг – психологическая диагностика кандидатов, найденных самой фирмой и вынесение заключения о желательности или нежелательности назначения данного человека на конкретную должность. Это основное преимущество кадрового агентства – профессиональный подход к отбору кандидатов. Кроме этого, имеющиеся в агентстве картотеки потенциальных кандидатов позволяют значительно расширить круг поиска, а сотрудники владеют средствами и опытом подбора персонала под конкретную должность и требование клиента. Также на них ложится работа по поиску подходящих людей и общению с ними.

Хотя вероятность грубых ошибок в работе агентств мала, но надо помнить, что даже самое авторитетное из них не дает стопроцентной гарантии того, что данный кандидат окажется именно тем человеком, который нужен, что он грамотно вольется в коллектив. Еще одним серьезным недостатком метода поиска персонала через кадровые агентства является достаточно высокая стоимость услуг этих организаций.

**3. Процесс подбора персонала на предприятии**

**3.1. Подбор производственного персонала**

Производственный и обслуживающий персонал участвует непосредственно в производственном процессе, и выполняют работы, необходимые для нормального функционирования производства.

Для подбора такого рода кадров можно использовать все методы кроме «Охоты за головами». Однако, необходимо учесть, что «Сарафанное радио» требует времени, метод «Невод и наживка» - специальной работы по отбору кандидатов, а обращение в кадровые агентства является самым затратным из перечисленных методов.

Учитывая, что ООО «Дилавр» полностью набирает штат производственных и обслуживающих работников, то рациональнее всего использовать все три метода. Так через кадровые агентства можно нанять квалифицированных рабочих, так как непосредственно от них зависит качество производственного процесса. А неквалифицированный и обслуживающий персонал найти методом «Сарафанного радио» и «Неводом и наживкой».

Используя метод «Невод и наживка» необходимо учесть некоторые особенности его применения.

Подавая объявление в газету необходимо:

* точно формулировать требования к кандидату;
* четко указать способ связи;
* подавать объявление регулярно;

 Удобнее сразу оформить многократную публикацию, при этом выгоднее воспользоваться услугами рекламного агентства, если объявление будет выходить в 2-3 изданиях – на этом можно сэкономить. Публикация в нескольких источниках особенно выгодна при наборе большого количества сотрудников (если планируется разместить в рекламном модуле логотип фирмы, то верстку макета объявления лучше сделать самостоятельно). Если необходимо найти узкопрофильного, работника, объявление стоит также подать в специализированные издания, которые, наверняка, просматриваются такими специалистами. Редакция примет объявление на правах общей рекламы.

Если выбранное издание выходит несколько раз в неделю, то результативнее размещать объявления в номерах, выходящих в начале недели.

Учитывая среднестатистическое количество заявок на простую вакансию (50-100) можно делать выводы об эффективности публикации. Когда количество отзывов меньше, то работа с данным печатным источником неэффективна или ваше предложение неконкурентоспособно.

При работе с Интернетом в качестве носителя, объявления о вакансии существуют свои особенности. Но данный источник приемлем скорее для подбора квалифицированных специалистов или управленцев, так как специалисты низкого уровня, а также рабочие не пользуются Интернетом для поиска работы. Необходимо использовать сайты местной разработки, и направленных на аудиторию города. Четко структурировать объявление по разделам, выделив:

* название и профиль компании;
* название вакансий;
* требования к кандидату;
* условия оплаты;
* контактную информацию (факс, телефон, e-mail).

При работе с Интернетом, необходимо остерегаться «спама» - рассылки всякого рода информации на ваш почтовый адрес без вашего согласия. Для этого необходимо создать отдельный адрес для поступающих резюме. Необходимо также использовать антивирусные программы при работе с приходящими документами, а резюме просить присылать в «теле» письма, а не во вложенных файлах.

Интернет – эффективный источник поиска информации, особенно о специалистах самого высокого уровня, однако в городе Иркутске данный способ поиска сотрудников пока распространен слабо. Поэтому ООО «Дилавр» выгоднее использовать в качестве носителя информации печатные виды СМИ. В качестве примера можно выделить такие газеты, как «Все объявления Иркутска», «Из рук в руки», которые пользуются большой популярностью.

**3.2. Подбор специалистов**

Подбор специалистов и управляющих кадров – самая сложная и ответственная операция. Ошибка при выборе человека на должность среднего звена, производственного работника или обслуживающего персонала может обернуться потерей клиента, браком и т.п., в то время как поспешность при отборе кандидата на руководящие должности или специалистов высокого уровня может привести к краху предприятия.

При выборе специалистов такого уровня обычно используют кадровые агентства или метод «невод и наживка», а в исключительных случаях даже «Охоту за головами». Метод определяется исходя из экономических возможностей фирмы, ее целей и задач, сроков набора сотрудников и т.д.

ООО «Дилавр» уже имеет практически сформированную команду управленцев, но для того, чтобы все сферы деятельности предприятия контролировались компетентными в них людьми, необходимо нанять квалифицированного юриста и специалиста по бухгалтерскому учету. Эти должности также относятся к управленческому персоналу.

Учитывая, что фирма только развивается, можно предположить, что для вакантных должностей подойдут специалисты среднего уровня, так как на этапе становления производства основное внимание уделяется развитию производства и налаживанию каналов сбыта. Кроме того, молодое предприятие, скорее всего, испытывает дефицит финансовых средств и не может себе позволить значительные расходы на оплату труда, которых требуют специалисты высшей категории.

Анализируя приведенные выше факты, можно стразу исключить «Охоту за головами» из возможных методов поиска специалистов для фирмы «Дилавр». Это объясняется отсутствием необходимости в столь жестких мерах, высокой стоимостью применения данного метода, и кроме этого, в городе Иркутске «Охота за головами» не распространена и нет специалистов по таким операциям. Проведение же поиска и подбора кандидатов таким способом силами фирмы, может обернуться потерей имиджа, который она только начинает создавать.

Применение метода «Сарафанное радио» возможно, но не желательно. Во-первых, фирма ограничена во временных ресурсах, а во-вторых, как уже упоминалось, утрачивается контроль за информацией, и нет гарантии, что ею не воспользуются конкуренты, особенно учитывая, что ООО «Дилавр» имеет технологию производства с элементами know how.

Для данной фирмы в сложившейся ситуации наиболее оптимально использовать метод «Невод и наживка» или обратиться в кадровое агентство. Первый позволяет максимально экономить затраты, а второй – время. Если руководство ООО «Дилавр» примет решение о самостоятельном поиске кандидатур, то необходимо учесть несколько основополагающих моментов.

Прежде всего, необходимо решить по каким группам критериев будет производиться отбор претендентов:

1. По формальным признакам (пол, возраст, образование, опыт, внешность, то есть по таким, которые можно определить сразу или которые могут быть подтверждены соответствующими документами и т.п.). Основной источник информации о кандидатах в этом случае – резюме или анкеты.
2. По формальным признакам и по личностным характеристикам.

Необходимо решить, насколько глубоко во втором случае будет проводиться анализ личностных качеств претендентов. Достаточно ли для этого развернутой беседы, или желательно использовать для этого методы психологической диагностики.

Учитывая особенность вакантных должностей ООО «Дилавр» должно отбирать претендентов по формальным признакам и личностным характеристикам.

Проблема подбора кадров облегчится, если постепенно будет составляться, так называемый «психологический портрет» должности, т.е. описание должностей с точки зрения того, какие качества личности требуются для успешного выполнения их обязанностей. Для этого с помощью специальных методов психологического анализа профессиональной деятельности устанавливается, какие свойства личности являются: 1) нежелательными;

 2) безразличными;

 3) желательными;

 4) необходимыми

для успешного выполнения данной работы. В число профессионально важных качеств, кроме знаний и навыков, могут входить практически любые характеристики человека: свойства восприятия и внимания, памяти, мышления и речи, эмоций и воли, навыки общения, отношение к себе и другим и т.д.

Процесс отбора проводится в два или три этапа:

- изучение резюме и/или анкеты претендента;

* собеседование с претендентом;
* если требуется – специальная диагностика личностных качеств.

При анализе резюме необходимо обратить внимание на грамотность, стиль изложения, аккуратность оформления документа. По нему, конечно, нельзя ничего узнать о характере кандидата, а об умении работать с бумагами и грамотно излагать свои мысли – можно.

Не стоит слишком полагаться на письменные рекомендации, приносимые кандидатами. Во всяком случае, на первом этапе они не понадобятся, поскольку их надежность проблематична, а обилие бумаг только затруднит работу по предварительному отбору. Но во время собеседования нелишне спросить, кто из окружения кандидата мог бы дать аргументированную оценку его деловых качеств, обратить внимание на то, кто эти люди (начальник, коллеги, друзья, члены семьи), записать их телефоны, а затем позвонить.

Далее, с теми, кто прошел по формальным признакам, проводится собеседование. Его основные цели:

* оценить внешний облик кандидата и особенности его поведения;
* дать предварительную оценку некоторым качествам претендента;
* познакомить в общих чертах с характером деятельности организации и особенностями предстоящей работы.

Собеседование обычно строится следующим образом. После краткого знакомства и установления психологического контакта между собеседниками (обычно 5-7минут) переходят к основной части. Она включает в себя две группы вопросов: фактические , в которых уточняются некоторые моменты биографии, занятия и обязанности на предыдущем месте работы. И вопросы, затрагивающие установки, отношения, предпочтения, ответы на которые раскрывают внутренний облик человека.

В беседе предпочтительнее использовать, так называемые открытые вопросы, которые не содержат в себе возможных вариантов ответов, как это бывает в некоторых анкетах. Открытые вопросы хороши тем, что они дают довольно обширную информацию об интеллектуальных способностях кандидата и его умении общаться. Сразу ли он понимает вопрос, как ведет себя в том случае, если вопрос не ясен. Дает ли развернутые ответы или ограничивается односложным ответом. Насколько грамотна и богата его речь, понятно ли излагает свои мысли. Как ведет себя в общении – пытается ли подчинить себе собеседника, доминировать над ним, занимает ли позицию подчинения или ведет себя как равный партнер.

Среди вопросов, задаваемых в ходе собеседования, едва ли не самыми важными являются вопросы на мотивацию. Они призваны прояснить, насколько человек стремится работать (и почему именно в данной организации) и что его, в основном, к этому побуждает: интерес, материальное вознаграждение, имидж фирмы, стремление к самореализации, желание быть среди людей или что-то еще. Сильное расхождение между ожиданиями и реальностью окончится тем, что человек будет плохо работать или вскоре покинет фирму.

Претендент чувствует себя в ситуации испытания, и вопросы «в лоб» вызовут социально желательные ответы, то есть те, которых, по мнению отвечающего, от него ждут, которые являются «правильными». Один из способов уменьшить вероятность таких ответов – задавать вопросы о событиях прошлого и о планах на будущее, которые кажутся менее опасными, но не менее информативными.

В процессе собеседования необходимо наблюдать за мимикой и движениями претендента. Избыточная жестикуляция, равно как и наличие выраженных двигательных привычек (грызть ногти, потирать руки, вертеть что-либо в руках и т.д.) довольно часто свидетельствует о повышенной эмоциональной возбудимости, легкой потере контроля над собой в критических ситуациях.

В заключении претенденту надо дать возможность задать интересующие его вопросы. Их направленность еще раз показывает, где лежат его основные мотивы, что для него в работе наиболее значимо. И наконец, следует предупредить где и в каком виде ему будет представлен результат собеседования.

По итогам собеседования составляется заключение, в котором отражаются все достоинства и недостатки претендента, выявленные в ходе собеседования, и делается вывод о том, представляет ли он интерес для организации или нет и направлять ли его на психологическое тестирование, если такой этап отбора предусмотрен.

Психологическое тестирование личностных особенностей обязательно должно проводится специалистом, имеющим подготовку в области психологии. Диагностике подвергаются разные стороны личности:

* эмоционально-волевая сфера;
* интеллектуальные особенности или уровень интеллектуального развития;
* особенности отношения к другим людям, поведение в коллективе;
* свойства характера, темперамента.

По итогам тестирования также составляется заключение, в котором дается оценка личности по всем этим параметрам. Обычно в заключении не дается прямого и категоричного вывода о пригодности-непригодности испытуемого к работе в конкретной должности, а прогнозируется какого рода трудности могут возникнуть у данного человека в процессе работы. Например, если претендент с трудом контролирует свои эмоциональные реакции, а ему предстоим работать с клиентами, то опасность возникновения конфликтных ситуаций достаточно велика.

Окончательное решение о приеме или отсеве кандидата должно выноситься по всей совокупности результатов. Можно, конечно «закрыть глаза» на негативные черты кандидата, если он обладает высокой мотивацией, или имеющийся у него опыт достаточно уникален среди претендентов. В ряде случаев это бывает совершенно оправдано, поскольку некоторые нежелательные личностные особенности и формы поведения могут быть скорректированы путем целенаправленной работы с человеком. И в тоже время, даже самый замечательный специалист с прекрасным характером, может не ужиться в коллективе, который, как и человек, имеет свое неповторимое лицо, привычки, традиции.

##### 4.Проблема безопасности при подборе персонала

Критерии отбора персонала не ограничиваются лишь теми характеристиками, которые определяют успешное выполнение конкретной работы. Важным аспектом, который сегодня все чаще приходится учитывать при формировании штата, является безопасность.Специально вопрос безопасности организации часто не выходит на первый план. Это, как правило, не главная задача при отборе. 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.

Безопасность с точки зрения организации предполагает целый ряд аспектов.

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

2)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.

3)Проверка работника на склонность к злоупотреблению алкоголем и употреблению наркотиков.

4)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.

5)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.

Существует ряд подходов, позволяющих решать проблемы безопасности при отборе сотрудников. Первый вид обеспечения безопасного подбора кадров - гарантии кадрового 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.

Второй подход – это использование метода «Сарафанное радио». Этот способ 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.

Третьим подходом является организация фирмой собственной службы 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. Она 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.

Еще одним способом обеспечения безопасности фирмы при наборе сотрудников является организация кадровой службы в крупных компаниях или должности менеджера по персоналу - на более мелких предприятиях. Кадровая служба проверяет информацию, представленную кандидатом, обращаясь к людям, знающим кандидата, и на места его прежней работы.

Общество с ограниченной ответственностью «Дилавр» при формировании штата также должна учитывать аспект безопасности. При подборе производственного персонала фирма будет использовать метод «Сарафанного радио», поэтому часть ответственности за принимаемых работников ложится на лиц, их рекомендовавших. Вопросами подбора непосредственно будет заниматься руководитель предприятия, так как штат фирмы небольшой и нет необходимости формирования специальной кадровой службы. Учитывая специфику отрасли, в которой функционирует фирма, можно утверждать, что ООО «Дилавр» нет необходимости прибегать к помощи правоохранительных органов или специальной службы безопасности для проверки принимаемых на работу лиц, достаточно просто внимательно отнестись к данной проблеме и учесть некоторые аспекты при подборе руководящих кадров и специалистов.

Необходимо внимательно изучать 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. При проверке рекомендаций следует обращать внимание на некоторые «настораживающие» моменты и вовремя принимать меры предосторожности.

* 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 (обоснованной). 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).

Все перечисленные рекомендации должны быть приняты к сведению руководством ООО «Дилавр», так как производство арболитовых блоков на данном предприятии имеет элемент know how и проблема безопасности при подборе персонала возрастает многократно.

**Заключение**

Рассмотрев на примере конкретной фирмы процесс подбора персонала, как производственного, так и специалистов можно сделать несколько важных выводов.

Во-первых, подбор кадров силами организации – трудоемкий и растянутый во времени процесс, а обращение в специализированные агентства может стоить достаточно больших финансовых средств, в зависимости, как раз, от сроков и качества.

Во-вторых, способ подбора определяется не только сроком, отведенным на поиск, денежными средствами, выделенными на эту операцию, уровня подбираемых кадров, но и от самой фирмы (сфера деятельности, прежде всего), наличия сформировавшегося или формирующегося коллектива и т.д. Нет единственно верного метода, подходящего для конкретной организации в определенной ситуации, всегда есть альтернатива зависящая от целей фирмы.

В-третьих, на сегодняшний день аспект безопасности при подборе персонала приобретает все большее значение. Обеспечение материальной, профессиональной и социальной безопасности при отборе кандидатов является основой эффективной работы не только принятого сотрудника, но и коллектива фирмы в целом и всей организации.

Таким образом, подбор персонала – действительно один из важнейших этапов развития фирмы и ответственность за его проведение целиком лежит на руководстве организации. Руководитель сам выбирает, взять ли на себя риск поиска сотрудников и эффективного отбора и сэкономить средства или поручить эту задачу специализированным агентствам и положиться на их профессионализм. Но в любом случае, гарантий при подборе кадров не существует, и каждая фирма, сумевшая создать свой рабочий коллектив, проходит через множество проблем на пути к желаемому результату.

###### Список использованных источников

1. Боярский А.

Надежность и обоснованность процедур отбора // Упр. Персоналом.-

* 1998. № 9. – С. 7-9.
1. Колобов В.

В управлении персоналом нет универсальных решений // Человек и труд. – 1999. – № 12. – С. 51 – 52.

1. Кравченко К. А., Тюрина И. О.

Перспективы рекрутингового рынка в России // Упр. Персоналом. – 1998. - № 6. – С. 9 – 11.

1. Магура М. И.

Поиск и отбор персонала: Практическое пособие для руководителей и специалистов кадровых служб. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 80 с.

1. http://www.director-info.ru/

6.Morgan R.B., Smith J.E. Staffing the new workplace: selecting and promoting for quality improvement. ASQC Quality Press, 1996, p.255-256

7.Магура М. И.

Проблемы безопасности при подборе персонала // 'Управление персоналом. - 2001 Дата публикации: 29.03.2001