РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ТУРИЗМА

# Курсовая работа

###### Предмет: Управление персоналом

##### Тема: Технологии отбора и найма персонала

Выполнила:

студентка МОД-4-1

Спиридонова М.Д.

Проверил: Войтенко А.И.

Москва 2005

**План**

Введение

Глава 1. Теоретические основы отбора и найма персонала

§ 1.Источники привлечения кандидатов

§ 2. Конкурсный набор персонала на работу

Глава 2. Стратегия и технология подбора персонала в компании «Ароматный мир»

§1 Технологический процесс найма персонала в компании в компании «Ароматный мир»

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

**Актуальность** – актуальность выбранной темы заключается в том, что в последние годы, все большее внимание привлекают к себе инструменты управления, и в рамках изучения курса «Управление персоналом» целесообразно провести исследование теоретического и практического аспектов отбора и найма персонала.

**Объект** – отбор и найм персонала.

**Предмет** – технологии отбора и найма.

**Цель работы** – изучение и анализ процесса и технологий отбора и найма персонала, рассмотрение опыта решения задач качественного комплектования кадрами организации на примере службы персонала компании «Ароматный мир», сравнительный анализ существующих и используемых компанией технологий, предложение рекомендаций по оптимизации технологии отбора и найма персонала.

**Здачи исследования** – рассмотреть технологии отбора и найма и разобрать стратегию и технологию подбора персонала на примере компании «Ароматный мир»

**Метод написания -** анализ статистических данных, учебных пособий и информационных сайтов.

**Характеристика источников –** для выполнения данной работы были использованы:законодательная литература**,** научные журналы, статьи по управлению персоналом в организациях и учебная литература

#### Структура работы – Курсовая работа состоит из 2 глав. В первой главе выделены теоретические основы отбора и найма персонала, так же источники привлечения кандидатов на рабочие места и представлен метод конкурсного отбора персонала на работу.

#### Во второй главе рассматриваются Стратегия и технология подбора персонала в компании «Ароматный мир» и непосредственно технологический процесс найма персонала в компанию.

#### В заключении содержаться выводы и предложения по всем главам и параграфам.

#### Глава 1. Теоретические основы отбора и найма персонала

При планировании потребности предприятия в персонале осуществить следующие мероприятия:

* определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;
* провести анализ наличия необходимого предприятию персонала;
* определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально – квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);
* определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала);
* оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;
* оценить возможности и последствия привлечения персонала с точки зрения ресурсов организации (например, сопоставить издержки на содержание в организации профессионала высокого уровня с выгодами от его использования и только после этого принять решение о привлечении его в качестве сотрудника).

***Профессиональная пропаганда*** в организации осуществляется с целью формирования положительного имиджа предприятия, повышения статуса работы в данной организации, демонстрации возможностей профессионального и должностного роста. Главным методом пропаганды является убеждение, которое предполагает доведение обоснованным и убедительным способом до потенциальных членов организации информации о положительных сторонах работы в организации, о деятельности ее специалистов, о возможных путях ее развития. Эти мероприятия осуществляются посредством постоянного повторения сообщений, содержащих необходимую информацию и рассчитанных на самые широкие слои населения.

***Реклама***. В данном случае под рекламой подразумевается комплекс целенаправленных, тщательно спланированных мероприятий, направленных на привлечение внимания к работе в организации, формирование интереса к профессии и области деятельности, установок на исполнение конкретных ролей в организационной структуре и их закрепление. *Рекламная кампания* – комплекс информационных продуктов, передаваемых по каналам массовой коммуникации в направлении целевой аудитории, т.е. специалистов, в которых существует потребность согласно предварительным оценкам и результатам анализа организационной структуры.

Специфические черты исполнения отдельных ролей в организации задействованы в следующем компоненте по привлечению работников - ***профориентации***, которая предполагает более детальное (по сравнению с пропагандой и рекламой) знакомство с организацией, соответствующими ролями, а также различными ситуациями, характерными для данного вида деятельности. Потенциальный работник данной организации должен получить наиболее полное представление об основных ролевых требованиях, предъявляемых к нему в конкретных статусах, о творческих возможностях и перспективах при исполнении ролей в организации.

Наиболее распространенными формами профориентации применительно к отбору и найму персонала являются *профессиональное консультирование* и *профессиональная информация*. Последняя осуществляется путем проведения экскурсий, конкурсов, презентаций профессий, дней профессиональной ориентации, дней открытых дверей, предоставления информационных материалов, которые иллюстрируют различные стороны деятельности организации, особенности выпускаемого продукта, выгоды и преимущества, которые получает персонал данной организации. По результатам профориентации выделяется круг специалистов и исполнителей для последующего подбора персонала.

**Вывод.** Структура организации как система норм и статусов становиться рабочим компонентом предприятия только после насыщения ее сотрудниками, усилиями которых реализуются цели организации, создаются ее продукты. Обеспечение качественного комплектования кадрами и осуществление контроля соответствия кадрового состава организации стоящим перед ней целям – задачи службы персонала.

**§1. Источники привлечения кандидатов**

***Внутренние источники*** — это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые *матрицы* *перемещений*, в которых находит отражение настоящее положение каждого сотрудника, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно, через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.).

***Методы*** набора персонала из внутреннего источника разнообразны: *Внутренний конкурс*. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых. *Совмещение профессий*. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы). *Ротация*. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей.

К ***внешним источникам*** подбора персонала относится вся совокупность людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Специалисты службы управления персоналом работают в тесном контакте со службой занятости и рекрутинговыми компаниями, оказывающими услуги по подбору, обучению персонала, оказанию консультационных услуг, организации бизнес-тренингов и др.

*Таблица 1.****Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами [[1]](#footnote-1)1***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Источники*** | ***Преимущества*** | ***Недостатки*** |
| ***Внутренние*** | ● пример возможности самореализации внутри организации, воспринимается как поощрение успешной работы;  ● для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала. | ● возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть “семейственность”. |
| ***Внешние*** | ● возможность выбора из большого числа кандидатов;  ● новые люди — новые идеи и приемы работы. | ● адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих. |

***Центры занятости***. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости (государственные биржи труда) в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно,требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

***Коммерческие биржи труда (БТ)*** – организации, оказывающие платные услуги населению по их трудоустройству; с работодателей плата не взымается. На качественный подбор персонала такие компании не претендуют и не несут ответственности за оказанные услуги перед работодателями; направляют соискателей, подходящих лишь по формальным признакам[[2]](#footnote-2).***Агентства по найму (рекрутинговые, кадровые агентства*)** – организации, оказывающие посреднические услуги по подбору персонала для фирм-заказчиков. Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистов может быть дана “гарантия”, которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность. Обращение в такое кадровое агентство со стороны соискателей (кандидатов на определенную должность) не подлежит оплате. Особым видом рекрутинговой деятельности является – Head Hunting (в русской транскрипции – “охота за головами”, в хорошем, “интеллектуальном” смысле этих слов). Агентства такого рода решают кадровые проблемы высочайшего уровня крупных фирм-заказчиков. Их работа заключается в том, чтобы проанализировать определенную сферу бизнеса на предмет наличия необходимых специалистов, выявить кандидатов, наиболее соответствующих всем требованиям, и, естественно, привлечьодногоизних.

***Альтернативы найму*.** Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. *Книмотносятся*: 1. сверхурочная работа, повышение интенсивности труда; 2. структурная реорганизация или использование новых схем производства; временныйнайм; 3. привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

***Временный найм персонала.***Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, — добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируются в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный персонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы. Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности в персонале которых не совпадают, а распределены по времени. Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели — обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на *долговременной основе*.

**Вывод.** Существуют различные источники и методы привлечения персонала на работу, такие как центры занятости, биржи труда, агентства по найму. Для организации очень важен процесс поиска персонала, для этого нужно иметь в виду в какой стадии роста находится компания, например***.***Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, — добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности

**§2. Конкурсный набор персонала на работу**

Под конкурсом обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Конкурсные процедуры способствуют:

* поднятию престижа должности;
* привлечению большего количества кандидатов;
* повышению объективности решения о приеме на работу;
* демократизации и открытости сферы управления персоналом;
* внедрению новых технологий кадровой работы;
* интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
* формированию команд.

Сложилось несколько подходов к организации и проведению конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

***Выборы*** *—* наиболее простой и традиционный способ, используемый чаще всего при проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя. В рамках этой процедуры учитывается мнение большинства и не проводятся специальные предварительные испытания кандидатов. Их соответствие или несоответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и неофициальных документов (характеристик от руководства, общественных и профсоюзных организаций), собеседования. Предпочтение тому или иному кандидату отдается путем голосования, процедура которого предварительно согласовывается *Преимущества* выборного метода — его быстрота и возможность учета мнения членов коллектива. К *недостаткам* следует отнести субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки.

***Подбор*** *—* решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется также и для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными. При оценке подбираемых кандидатов конкурсная комиссия помимо анализа документов и характеристик проводит собеседования, иногда структурированные интервью и психологическое тестирование кандидатов.

*Преимущества* метода подбора — индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов, *недостатки* — относительная медлительность и высокая степень субъективности, которая имеет эмоционально-психологический характер (например, тенденция принимать решение о кандидате на основе первого впечатления, без учета информации, получаемой в дальнейшем собеседовании). Ошибка часто происходит из-за субъективного стремления оценивать кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку и внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т. д.

***Отбор*** *—* это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

*Преимущества* метода отбора — всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, *недостатки* — длительность и дороговизна используемых процедур.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата, успешно выполнять ролевые требования в условиях конкретного статуса. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Таким образом, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

* предварительную отборочную беседу;
* заполнение бланка заявления;
* беседу по найму (интервью);
* тестирование; профессиональное испытание;
* проверку рекомендаций и послужного списка;
* медицинский осмотр

Рассмотрим наиболее популярные ***методы оценки*** персонала. **1.** *Центры оценки персонала.* Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

**2.** *Тесты на профпригодность.* Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% организаций используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять. Такие тесты специальных способностей позволяют проводить целенаправленный отбор. Одними из первых были разработаны тесты измерения технических способностей, затем – канцелярских, музыкальных, художественных способностей и др. (например, тест Баннета на понимание техники, тест “Меры музыкальной одаренности” Сишора, тест суждений об искусстве Мейера).

**3.** *Общие тесты способностей.* Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

**4.** *Биографические тесты и изучение биографии.* Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются также данные личного дела — своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

**5.** *Личностные тесты.* Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности. 20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

**6.** *Интервью*

**7.** *Рекомендации*

**8.** *Нетрадиционные методы.* 11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией; 18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу.

***Технология*** построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов. Рассмотрим несколько *подходов* к конструированию программы и выбору методов отбора кандидатов на вакантную должность руководителя. ***Аттестационный способ.*** Основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода *персонал-технологии.* Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной конкретной управленческой деятельности. Эти качества описываются в виде *словаря* *деловых* *характеристик*. Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, подчиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кандидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качеств подходящие для данного кандидата. В результате обработки данных на компьютере получается деловой портрет. Качество этого портрета зависит от перечня фраз словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам. Компьютер выдает на печать готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т.д.) однозначно всеми понимаемый текст из 16 фраз-характеристик. Экспертам обеспечивается анонимность. *Достоинства* конкурса на базе персонал-технологии: высокая технологичность и структурированность. *Недостаток* — затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях в связи с жесткой структурированностью.

***Игротехнический способ*** — это достаточно сложная и разнообразная процедура. Известны два принципиальных игротехнических подхода. Первый — на основе менеджерской концепции В. К. Тарасова со строго структурированными игровыми имитационными процедурами (персонал-технология), второй — на базе *организационно*-*деятельностных* *игр* (ОДИ).

*Достоинство* ОДИ — решение задач с учетом реальных проблем предприятия:

* формирование стратегии развития предприятия (без новой собственной стратегии становится бессмысленной смена руководства);
* выявление основных производственных проблем предприятия;
* формирование консолидированных групп и коллективов внутри организационно-управленческой структуры, которые будут реализовывать новые стратегии развития предприятия.

*Недостатки* ОДИ — психологическая жесткость процедуры конкурса, когда “за бортом” нередко остаются претенденты, не выдерживающие чрезмерно напряженной умственной работы и требующие специальной психологической помощи и поддержки.

***Способ ситуационного моделирования —*** это технология, ориентированная на решение конкурсных задач в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности. *Преимущество* способа ситуационного моделирования заключается в возможности решать задачи конкурсного отбора в экстремальных социально-политических и социально-психологических условиях. *Недостаток* — в длительности и высокой стоимости. Процедуры конкурса конструируются применительно к задаче отбора.[[3]](#footnote-3)3

**ВЫВОД**. Целесообразность использования конкретных методов (или их сочетания) производится в соответствии с двумя принципами: адекватностью конкурсных процедур сложившейся ситуации имеющимся ресурсам и целям организаторов конкурса; сочетаемостью конкурсных процедур между собой с учетом избранных парадигм проведения конкурса.

**Глава 2. Стратегия и технология подбора персонала в компании «Ароматный мир»**

Любая HR стратегия, существующая в компании, инициируется потребностями бизнеса. Исходя из потребностей компании, может быть реализована одна из нескольких политик найма персонала. «Ароматный мир» – эксклюзивный дистрибьютер ведущих алкогольных брендов в России с 1998 года (например, марок Чензано, Баккарди, Бейлиз, Амаретто и др.). Компания выделяет большой бюджет на поиск и подбор персонала, при этом имеет существенную минимизацию затрат на его обучение и развитие; ориентируется на состоявшихся специалистов и сотрудничает с ними до тех пор, пока их квалификации достаточно для решения стоящих перед компанией задач. Бесспорно, рекрутмент высококлассных специалистов – процесс дорогостоящий, однако период, за который будут «возвращены» эти вложения за счет более эффективной работы, как правило, непродолжителен. Компания использует также временный персонал, нанятый специализированными агентствами и даваемый ими, как бы, напрокат (например, взаимодействует с промоутерскими и рекламными агентствами с целью найма персонала для работы на выставках и презентациях). В случае использования временного персонала процедура увольнения превращается в формальную и не связана ни с какими затратами. Это очень «удобно», когда необходимо единовременно уволить значительное количество людей, или же, наоборот, в кратчайшие сроки его набрать. Любые колебания активности бизнеса, будь то сезонные у компаний, деятельность которых связана с прохладительными напитками, или циклические, как у нефтяных компаний, зависящих от конъюнктуры глобального рынка, являются лишь дополнительным аргументом в пользу использования данного инструмента.

Для достижения своих целей организациями инициируются бизнес-процессы, не всегда связанные с HR. Цель HR – эти процессы поддерживать.

Причин, не позволяющих компании избежать найма новых сотрудников, несколько. Например, одна из них - текучесть персонала. Она неизбежна, более того, многие специалисты в области HR полагают, что необходима для процветания компании. Еще один фактор, инициирующий необходимость найма новых сотрудников «Ароматный мир», – развитие бизнеса, влекущее за собой изменение структуры компании, и, следовательно, требований к сотрудникам. Служба HR любой компании может самостоятельно представить необходимую для планирования рекрутмента информацию для ограниченного числа позиций, преимущественно начального уровня, поэтому этот отдел организации самостоятельно осуществляет планирование приема новых сотрудников только на данные должности. Потребность в ключевых сотрудниках может предполагать только руководство компании. Поэтому прежде, чем планировать найм руководителей среднего и высшего звена, организуется беседа с инициаторами бизнеса, менеджерами, ответственными за его развитие, на предмет ресурсов, для этого необходимых. Это работает особенно эффективно в условиях жесткого бюджета. После того, как HR-служба получает планы развития всех подразделений на ближайший год, сотрудники отдела рассчитывают целесообразность этих планов, исходя из финансовых и временных затрат, необходимых для этого.

**Вывод.** С учетом действующего рекрутмент-плана и текучести персонала прошедших периодов, определяется качественный и количественный состав людей, необходимых для выполнения запланированного. Бурное развитие новых направлений в компании обусловило высокий уровень затрат на поиск новых сотрудников, при этом, согласно статистике, около 60% затрат на рекрутмент приходится на 5% ключевых позиций.

§1 Технологический процесс найма персонала в компании «Ароматный мир»

HR-менеджеры «Ароматный мир». для каждой конкретной позиции выстраивают индивидуальный список требований, являющийся основой графика взаимозависимости требований к кандидату по критериям профессиональных качеств, личностных свойств и мотивации. В случае, если требования к профессиональным навыкам значительно выше, чем потребность в определенных человеческих качествах, кривая графика смещается в сторону увеличения профессиональных характеристик, и, соответственно, уменьшения личностных свойств. В зависимости от сложившейся ситуации ему прощают недостаток человеческих качеств, и наоборот, если человек молод и легко обучаем, могут временно закрыть глаза на недостаток профессионализма .

Технологический процесс найма персонала в компании «Ароматный мир» делится на четыре этапа:

* + описание требований к кандидату;
  + поиск;
  + отбор;
  + выход человека на работу.

*Рассмотрим каждый из этапов более подробно:*

***Описание.*** Допустим, необходимо найти человека в возрасте от 20 до 30 лет со знанием английского языка и профессиональными навыками, полученными в процессе предыдущего 2-х летнего опыта работы. Этому описанию удовлетворяет огромное количество людей в Москве. Совершенно ясно, что попытка просмотреть всех из них и выбрать «лучшего» лишена смысла, так как на это будет потрачено неоправданно много времени. Для его минимизации решающую роль играет качество и точность описания кандидата и позиции на которую он подбирается. Согласно статистике, на получение описания в среднем тратится час, этого очень мало. Экономия на составлении описания создает все основания для значительных временных потерь в дальнейшем. Нередко менеджер, отвечающий за подбор персонала, затратив две недели на поиск человека, приводит его к линейному менеджеру, и только на этом этапе выясняются немаловажные нюансы, влияющие на окончательное решение. Здесь очень важно, чтобы менеджер умел сформулировать требования так, чтобы они отвечали нуждам компании, а не только видению и желаниям менеджера. Зачастую несоответствие профессионального подхода HR-менеджера, предполагающего поиск не лучшего, а соответствующего кандидата, и некорректно составленных требований линейного менеджера провоцирует непонимание и сложности в работе.

Качество найденного сотрудника во многом определяется точностью и полнотой составленного описания. Технология получения описания кандидата – один из важнейших этапов найма персонала в «Ароматный мир». Описание начинается с выявления зоны ответственности и основных функций сотрудника. Четко определяется приоритетность требований, при этом должны быть учтены интересы менеджмента компании, традиции и требования корпоративной культуры, возможности и перспективы роста. При описании сильных сторон нередко возникает опасность чрезмерного завышения требований к профессиональным навыкам кандидата. Также распространена ошибка, когда неверно определены требуемые навыки и неверно расставлена их приоритетность.

Пример: менеджер отдела оптовых продаж, описывая нужного человека, в первую очередь делает акцент на наличии навыков продаж. Как выясняется в дальнейшем, это качество в работе используется редко, и в действительности необходимы не навыки продаж, а умение договариваться с руководителями магазинов о возврате кредитов. Здесь требуется жесткость, принципиальность, умение настоять на своем, поскольку, разумеется, деньги они возвращать не любят.

Составляя бриф, менеджер указывает положительные аспекты работы в компании, в отделе и предполагаемые мотивирующие факторы для перехода в компанию «Ароматный мир» из другой. Каждый линейный менеджер имеет свой взгляд на этот вопрос, видит проблемы, существующие в отделе, которые должны быть учтены при поиске кандидата, в противном случае требования по критериям мотивации не будут удовлетворены, что может привести к потере сотрудника, или, как отмечалось выше, к недостаточной эффективности в работе. В процессе поиска и отбора нужно поддерживать постоянное взаимодействие с линейными менеджерами.

***Поиск.*** Для поиска кандидата требуемого «качества» в каждом конкретном случае должна быть выработана тактика поиска. Здесь могут и должны быть использованы группы решений, включающие в себя совокупность методов. При этом тактика выбираться в данной организации на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам: *Качество*, *Стоимость* и *Время*

Приведу некоторые правила взаимодействия «Ароматного мира» с кадровыми агентствами, демонстрирующие эффективность на практике. Традиционная ситуация: после оформления заказа между заказчиком и рекрутинговой компанией теряется всякая связь. В ответ на звонки заказчика в компанию звучит один и тот же ответ, что ведется активная работа, и обещания связаться, как только кандидаты будут найдены. Это неэффективная политика. Вы покупаете у агентства некий продукт, услугу и имеете право знать, на какой стадии ее формирование. Как показывает практика, наилучший способ контролировать работу консультантов – это использование недельного отчета. Выдвигая данное требование агентству, стоит вести диалог непосредственно с руководителем: ему также важно знать, что происходит в его компании. Менеджеры по персоналу «Ароматный мир» не поддерживают распространенной практики одновременного сотрудничества с несколькими агентствами – так как это не всегда минимизирует риск отсутствия достаточно сильных кандидатов, но при этом требует большого количества времени на предоставление первичной информации каждому консультанту и дальнейшее взаимодействие с ним. В противном случае в процессе поиска не будут учтены все требуемые нюансы, и эффективность работы значительно снизится.

***Отбор.***

При отборе в «Ароматный мир», реализуется принцип найма не лучшего из всех существующих кандидатов, а гарантии не принятия худшего. Поэтому, в случае, если есть выбор, лучше отказаться от человека, который вызывает малейшие сомнения, чем в последствии терпеть убытки. Начиная отбор персонала, необходимо продумать инструменты оценки соответствия кандидата требованиям и политику входа человека в компанию. Как правило, используются стандартные инструменты оценки: структурированное интервью, тестирование, проверка рекомендаций. В «Ароматный мир» не используют такой метод оценки кандидата, как испытательный срок. Менеджеры «Ароматного мира» уверены, что разговор между профессионалами может выявить истинный уровень профессионализма кандидата.

Один из наиболее эффективных методов оценки кандидата, обязательно используемый в компании «Ароматный мир», - проверка рекомендаций. Даже в случае огромной симпатии к кандидату и уверенности в его профессионализме негативные отзывы с предыдущих мест работы должны оградить Вас от приема данного кандидата. Однако отзыв только с последнего места работы может не быть объективной оценкой, необходимо знать мнение нескольких руководителей и сотрудников кандидата из нескольких организаций.

***Выход человека на работу*.** Когда кандидат выбран, ему высылается письменное приглашение выйти на работу на определенных условиях. Поиск прекращается, когда данный человек принимает условия и соглашается работать в компании.

**Вывод:** Качество работы менеджеров «Ароматный мир», которое характеризуется качеством подобранного кандидата, определяется тем, насколько он удовлетворяет требованиям компании по профессиональным навыкам, человеческим качествам, и мотивирован ли он на работу в организации в долгосрочной перспективе.

## Заключение

Структура организации как система норм и статусов становиться рабочим компонентом предприятия только после насыщения ее сотрудниками, усилиями которых реализуются цели организации, создаются ее продукты. Обеспечение качественного комплектования кадрами и осуществление контроля соответствия кадрового состава организации стоящим перед ней целям – задачи службы персонала. Публикации по управлению человеческими ресурсами свидетельствуют, что в настоящее время усиливается стратегический подход к управлению персоналом. Ориентированная на долгосрочную перспективу HR-политика использует множество рычагов воздействия, например, оплату труда, проектирование работы, связь, отбор, обучение и тренинги, а также условия труда.

В данной работе был изучен анализ процесса и технологии отбора и найма персонала, рассмотрен опыт решения задач качественного комплектования кадрами организации, в том числе показан конкретный пример на службе персонала компании «Ароматный мир».

Исследование технологии отбора и найма персонала в компании «Ароматный мир» позволяет сделать вывод о достаточной эффективности и обоснованности применения конкретных источников, методов и критериев отбора персонала в соответствии с HR-стратегией организации. Менеджерами по персоналу компании четко выделены задачи и этапы деятельности по комплектованию кадрами предприятия, учтены все основные аспекты организации и осуществления отбора и найма персонала, начиная с анализа потребности в кадрах, построения “профессионального портрета” кандидата для каждой позиции (должности, вида деятельности) и выбора источника поиска персонала, заканчивая методами оценки профессиональных, личностных и мотивационных характеристик соискателей. Разработана система приоритетов при выборе конкретных вариантов действий, связанных как с определением источников привлечения кадров, так и с отбором персонала в соответствии с критерием ресурсов времени, стоимости, качества.

Отбор персонала включен в список важнейших задач управления человеческими ресурсами, он рассматривается как неотъемлемая составляющая практики комплексного управления качеством, так как выполнение работы персоналом оценивается с позиции его вклада в реализацию стратегических целей организации.

**Список использованной литературы**

Зырянова Н. "Кадровый Менеджмент", дата публикации: 13.01.2004;

Корсаков М., Стороженко А. Поиск управленческих кадров: стереотипы рынка и критерии эффективных решений\\ "Кадровый Менеджмент", дата публикации: 15.12.2003;

Менеджмент в России и за рубежом, №1, 1998;

Отбор персонала в консультационных фирмах для обслуживания высшего менеджмента\\ журнал "Проблемы теории и практики управления".

Отбор служащих в контексте комплексного управления качеством\\ Материалы VI Всемирного конгресса по управлению качеством (Санкт-Петербург, 20—22 июня 2001 года);

Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник/ Под ред. проф. М. П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2002;

Табеков Н. Оптимизация временных, денежных затрат и получаемого качества в стратегии и технологии подбора персонала.

Управление персоналом: Учебник под ред. Т.Ю.Базарова.   
Предоставлено компанией "Центр Кадровых Технологий - XXI век" .

Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. – М. Гардарики, 2001;

. Кафидов В. В. Управление персоналом. Учебник –М.2000;

Бовыкин В.Б. Новый менеджмент –М.:Эк,1998г

Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами.-М.2002г

Егорин А.П. Управление персоналом. 4-е издание.НИМБ Н.Новгород – 2003г

Веснин В.Р. Менеджмент персонала –М-2002г

Горбунова М.В. Горшкова Л.А. Основные теории управления. Учебное пособие.Н.Новгород.1998г

Современная психология мотивации /Под ред. А.А.Леонтьева. СПБ.2002г

www.businesspress.ru Электронный бизнес-журнал

www.kadrovik.ru Электронный журнал по кадрам

www.globalconsulting.ru Электронный журнал по управлению персоналом

Голосарий

**Бриф** – один из наиболее оптимальных методов обеспечения эффективности рекламы с самого начала. По своей сути, бриф – это не более, чем техническое задание, специальный документ, по форме напоминающий анкету, задача которого наиболее полно извлечь сведения о новом заказчике, обеспечить максимальное соответствие разрабатываемой рекламной акции или кампании потребностям и пожеланиям рекламодателя, упростить процесс сдачи готовой работы, как для агентства, так и для клиента.

**Промоутер -** Это человек, рекламирующий продукт или услугу непосредственно на месте продажи.

**Рекрутмент -** это совокупность упорядоченных действий, которая должна обеспечить успешный подбор подходящих сотрудников. Эффект достигается за счет повышения технологичности поиска, оценки, отбора и найма работников. Это и есть эффективная технология рекрутмента.

**HR менеджмент -** это повышение конкурентоспособности организации путем улучшения качества человеческих ресурсов и оптимизации внутреннего взаимодействия между сотрудниками. Основные задачи HR-менеджера — определение потребностей организации в человеческих ресурсах, составление должностных требований, привлечение и развитие профессиональных кадров, формирование организационной культуры, а также построение системы управления результатами и мотивации персонала.

1. 1 Кафидов В.В. Управление персоналом. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кафидов В. В. Управление персоналом. С. 26. [↑](#footnote-ref-2)
3. 3 Управление персоналом: Учебник пол ред. Базарова Т.А. с.52 [↑](#footnote-ref-3)