Министерство общего и профессионального образования РФ

Череповецкий Государственный Университет

Институт экономики

 и управления

 Дисциплина:

 управление персоналом

Курсовая работа.

#####  **Методы определения требований к кандидатам на замещение вакантной должности.**

 Выполнил:

 Соколов И.П.

 Группа: 5Э - 42

 Проверила:

 Парамонова Т.Б.

г. Череповец

2000 - 2001 уч. год

**План.**

Введение.

1. Подбор персонала.
	1. Планирование в процессе подбора персонала.
	2. Бюджетирование и затраты в процессе подбора персонала.
	3. Способы подбора персонала.
	4. Особенности рекрутинга для российских и иностранных компаний.
2. Оценка персонала.
	1. Проблема оценки персонала.
	2. Ступени отбора персонала.
	3. Методы оценки персонала.
	4. Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке персонала.
3. Конкурсный набор персонала на работу.
	1. Цели и элементы конкурса.
	2. Подходы к организации и проведению конкурса.
	3. Этапы конкурса.
4. Методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности.
	1. Обоснование необходимости применения методов определения требований к кандидату.
	2. Аттестационный метод.
	3. Игротехнический метод.
	4. Метод ситуационного моделирования.

Заключение.

Список литературы.

**Введение.**

## Проблема подбора персонала является частью управления персоналом.

Найти толкового работника всегда было проблемой, которую не решает связанное с безработицей наличие свободных рук. Во всех странах и во всех сферах деятельности ощущается дефицит квалифицированных специалистов, что свидетельствует о хорошей перспективе для развития рекрутерского бизнеса.

Развитие рыночной экономики в России дало толчок образованию сфер бизнеса, ранее не существовавших или существовавших в примитивных формах. Стали возникать фирмы, специализирующиеся в подборе персонала для организаций, проведении рейтингов, оценке работающего. Сегодня особое внимание уделяется подбору грамотных специалистов, максимально соответствующих требованиям данной должности, т.е. обладающих в полном объеме необходимыми профессиональными знаниями и навыками, а также гармонично вписывающихся в психологический климат уже сложившегося коллектива. На сцену вышел рекрутинг – профессиональный подбор персонала, включающий множество действий предприятия по поиску и привлечению на работу специалистов для достижения целей данного предприятия.

Цель моей курсовой работы – исследовать проблему подбора персонала, и его оценки. Для того, чтобы правильно подобрать кандидата на замещение вакантной должности, нужно предъявить определенные требования к кандидату. Соответственно в своей курсовой работе я описал методы определения требований к будущему работнику.

Работа состоит из четырех частей. Первая часть посвящена проблемам подбора персонала. Вторая часть работы о том, как оценить кандидата на замещение вакантной должности. В третьей части работы описываются мероприятия, связанные с конкурсным набором на работу. Конкурс необходимо проводить по каким-то критериям, и в заключительной части работы я описал эти 3 метода.

В процессе написания курсовой работы я пользовался учебной литературой по управлению персоналом, а также материалами периодической печати.

**1.1. Планирование в процессе подбора персонала.**

Процесс подбора персонала - один из проблемных и, в то же время, один из самых необходимых процессов в жизни любой организации. Важная задача менеджера по персоналу или руководителя - оптимизировать эти процессы, сделать их максимально эффективными и низкозатратными без потери качества.

Один из путей к этой цели - планирование и бюджетирование.

Планирование не сводится только к составлению кадрового плана с заранее обозначенными датами, к которым необходимо заполнить те или иные вакансии. Оно предполагает более глубокий анализ реальных потребностей в персонале. Зачастую новую должность создают просто потому, что могут себе это позволить. На самом деле необходимо идти от нормирования труда, анализа трудозатрат и эффективности использования рабочего времени. Это сложные процессы, но только они позволяют определить, действительно ли необходима эта должность и в какой момент она реально должна быть заполнена. После того, как мы убедились, что это рабочее место действительно нужно, определились со сроками, можно составлять кадровый план. Кадровый план позволяет описать оптимальные, реальные и предельно допустимые сроки закрытия той или иной вакансии, а также сопоставить загруженность по подбору персонала в различные моменты времени. Например, можно спланировать подбор таким образом, чтобы не пришлось одновременно "закрывать" пять вакансий.

Есть кадровый план. Например, на квартал. Когда же начинать подбор? Специфика подбора руководителей и редких специалистов заключается в том, что переговоры с ними бывают очень продолжительными, обе стороны многократно проверяют друг друга, прежде чем дать положительный ответ. Обе стороны готовы ждать. Поэтому если в плане - заполнение вакансии финансового директора, то можно начать подбор и за 3 месяца. Если нужен обычный секретарь или торговый представитель, то ранее, чем за месяц, поиск начинать не стоит: по таким вакансиям решения принимаются быстро и более двух недель стороны обычно не ждут. Есть промежуточные варианты. Безусловно, необходимо учитывать, насколько редко встречаются специалисты данной квалификации и насколько привлекательны предлагаемые условия. Чем более редкого специалиста ищет компания и чем менее привлекательны условия, тем выше вероятность больших временных затрат. Поэтому процессу планирования сроков начала подбора должно предшествовать изучение рынка труда, уровней зарплат и спроса на специалистов различных категорий.

Со стороны очень заметно, что процесс подбора персонала очень редко грамотно планируется. Типичная фраза менеджера по персоналу или руководителя: "Он нам был нужен еще вчера". Хочется задать встречный вопрос: "А где же были Вы?" Скорее всего, данная ситуация - результат или отсутствия системы планирования вообще или неправильной системы принятия решений. Еще одна интересная и, к сожалению, очень типичная ситуация, - процесс поиска специалиста на вакансию отнюдь не самого высшего уровня тянется много месяцев. Как-то раз специалисты наблюдали ситуацию, когда ассистента руководителя компании искали больше полугода и просмотрели больше 100 кандидатов[[1]](#footnote-1). Если так долго без специалиста обходились, может быть, и реальной потребности не было.

Планирование должно включать в себя не только сроки, но и методы поиска персонала. Чем больше времени на поиск, привлекательнее условия и благоприятнее для работодателя ситуация на рынке, тем больше вариантов. Следовательно, тем меньше затрат на подбор персонала понесет компания. Здесь как раз находится точка пересечения вопросов планирования и бюджетирования в подборе персонала. Эти два процесса не могут быть разделены. Чем более грамотно составлен план, тем большие возможности варьировать методы поиска и, следовательно, использовать низкозатратные технологии.

**1.2. Бюджетирование и затраты в процессе подбора персонала.**

По некоторым подсчетам, затраты на подбор специалистов в средних и крупных компаниях США составляют 30 – 40 тыс. долл. на человека[[2]](#footnote-2). Прием на работу менеджера в среднем обходится компании в 30-40% его будущего годового дохода. В эту стоимость включаются расходы на объявления в средствах массовой информации, зарплата сотрудников, занятых отбором кандидатов, оплата услуг рекруитских фирм, телефонные переговоры и пр.

Бюджет на подбор персонала обязательно должен учитывать, насколько данный специалист является редким, трудно ли его найти. Есть вакансии, закрывать которые следует преимущественно с помощью рекрутинговых компаний. Здесь экономия может привести к последующим потерям за счет некачественного или несвоевременного подбора. Это касается "горящего" поиска руководителей высшего звена, редких специалистов. Если есть время (2-3 месяца, не меньше) можно попытаться искать по рекомендациям, через Интернет и другими беззатратными методами. В этом случае произойдет незапланированная экономия бюджета, которая позволит в дальнейшем более свободно располагать средствами.

Нередко встречается курьезная ситуация: на каждую вакансию бюджет планируется, а на весь квартал - нет. Это приводит к значительным проблемам: у менеджера по персоналу нет гибкости и возможности "перебрасывать" средства. Специалисты консалтинговых фирм сталкивались с подобной ситуацией, когда был определен бюджет на каждую вакансию, причем явно недостаточный для обращения в рекрутинговое агентство с высоким качеством оказания услуг, но у менеджера по персоналу не было возможности перераспределять бюджет. В результате вакансии высокого уровня не закрывались, средний уровень несколько страдал, но зато простые вакансии, которые можно было закрыть и без помощи рекрутеров, шли на ура.

Интересно, что есть компании, которые вообще не планируют бюджет на подбор персонала. Руководитель говорит: "Я плачу зарплату отделу кадров, пусть они и ищут", что неверно. Один специалист не может заменить собой несколько разных организаций с достаточно большими информационными и рекламными возможностями. Поэтому бюджет должен быть, но он должен иметь обоснование для поиска специалистов с учетом конкретной специфики.

Интересно оценить влияние кризиса и посткризисной ситуации на процессы планирования и бюджетирования. Конечно, компании стали экономнее, они не так легко тратят деньги на подбор персонала, однако появилась потребность в планировании и бюджетировании. До кризиса 1998 года многие компании практически передоверяли работу по подбору персонала рекрутинговым агентствам, поэтому в планировании особой потребности не было: агентства работали достаточно оперативно, а бюджетирование представляло собой суммирование гонораров за подбор на все вакансии.

Сейчас позволить себе подобное не может почти никто, поэтому приходится учиться планированию и бюджетированию. Есть мнение, что эти процессы не входят в компетенцию менеджера по персоналу, что это слишком сложно и не дает должного эффекта (само собой, высказавшийся пожелал остаться неизвестным). Это мнение - в меньшинстве. Большинство менеджеров по персоналу и руководителей считают по-другому. Для всех это - благо. Компания вовремя получает специалиста, не затрачивая на это лишних средств, менеджер по персоналу или руководитель избегает цейтнота, рекрутеры избегают соблазна пожертвовать качеством для соблюдения сроков. В итоге все экономят силы, средства, и, в конечном счете, время, потому что в спешке качество редко остается хорошим. Обычно планирование и бюджетирование ассоциируется с финансовым или планово-экономическим отделом. На самом деле планирование и бюджетирование должны стать неотъемлемой частью любых процессов в организации.

Чем выше требования к претендентам на вакансию, тем меньше кандидатов может участвовать в конкурсе. Авторы, пишущие о проблемах управления персоналом в организациях, выделяют два способа поиска специалистов на замещение вакантной должности: внутренний и внешний. Внутренний – это человеческие ресурсы самого предприятия. Если среди кандидатов внутри компании не находится достойных занять данную должность, компания обращается к внешним источникам - собственным базам данных на специалистов, приславших некогда информацию о себе, средствам массовой информации, фирмам по подбору персонала, конкурирующим компаниям и компаниям-партнерам и пр. **1.3. Способы подбора персонала.**

Если удалось запланировать потребность в персонале за месяц и более, то лучше всего начать с беззатратных методов поиска: дать информацию в сети Интернет, обратиться в профессиональные ассоциации, соответствующие вузы и к базе данных фирмы. Интересно, что база данных, накопившаяся в компании, может быть интересна как источник профессиональных рекомендаций. Например, главный бухгалтер, который уже есть в базе, вероятно, сможет порекомендовать хорошего кассира или бухгалтера. При этом Вы получите не только информацию о человеке, ищущем работу, но и профессиональную оценку его навыков и деловых качеств. Информация в Интернет работает очень по-разному, в зависимости от вакансии, которая Вас интересует. Высока эффективность Интернета при поиске секретарей, программистов и специалистов по информационным технологиям. Существуют также web-сервера, специализирующиеся на размещении вакансий на менеджерские и управленческие позиции. Особые преимущества для беззатратных технологий сеть Интернет дает при поиске региональных представителей и наборе перонала для региональных отделений и филиалов компании.Очень эффективен метод "прямого поиска"[[3]](#footnote-3). На это, правда, необходимо довольно много времени и хорошая подготовка в технологиях. Суть метода в том, что нужному специалисту предлагается напрямую перейти в компанию. Этот способ эффективен только тогда, когда необходимо найти редких специалистов или руководителей высшего звена. При этом желательно, чтобы условия, на которые приглашают человека, были лучше среднерыночных.

Метод "прямого поиска", или head hunting, очень эффективен. Можно существенно повысить эффективность работы компании за счет привлечения действительно сильного специалиста. Хотя есть опасность: если одна компания смогла переманить его от конкурентов, то кто-то другой сможет сделать то же самое. Поэтому очень важно обращать внимание на мотивацию приходящий сотрудников. Если мотивация связана с перспективами роста, содержательной стороной работы, то скорее всего, что специалист был найден правильно. Если он был заинтересован только увеличением зарплаты на 10% больше, чем у него было, то стоит подумать, правильно ли взяли этого человека. Но главное, о чем следует подумать до начала "прямого поиска", это о времени, которое занимает этот метод, и о необходимости "играть", придумывать что-то новое, версии, которые позволят добиться цели. Так что наряду с неоспоримыми достоинствами (беззатратность, высокая эффективность и другое), метод "прямого поиска" имеет и негативные стороны.

Хорошим и относительно недорогим способом поиска персонала на вакансии среднего звена является реклама в прессе. Если в запасе у фирмы есть 2-3 недели, можно разместить рекламное объявление в специальных изданиях рынка труда. Важно грамотно его составить и грамотно обеспечить обратную связь, ответы на запросы заинтересовавшихся. Издание тоже следует выбирать правильно: если целевой сегмент - люди, находящиеся в активном поиске, следует дать рекламу в специализированную прессу. Если же это интересны те, кто работу не ищет, но готов рассмотреть что-то хорошее, то лучше размещать объявления в неспециализированных изданиях.

Заниматься подбором персонала для фирмы может профессиональный рекрутер, представитель компании по подбору персонала или руководитель. Наиболее эффективным способом подбора персонала считаются объявления в газетах (32 - 55% менеджеров признают их ценность) и услуги рекрутерских фирм (20-38%). Однако руководители фирм отмечают, что использование газетных объявлений для привлечения кандидатов малоэффективно, так как почти 90% откликающихся на объявления не соответствуют необходимым требованиям, и только 1 человек из 100 действительно может работать в данной компании. **1.4. Особенности рекрутинга для российских и иностранных компаний.**

Крупные иностранные компании, выходящие на российский рынок, имеют десятилетиями сложившуюся стабильную организационную структуру и кадровую политику. Открывая свой офис в России и принося на рынок свои технологии, иностранная компания сталкивается с проблемой найти специалистов с необходимым опытом в данной, порой очень узкой сфере, хорошим знанием иностранного языка. Фирмы знают о существовании рекрутерских услуг, они готовы к затратам на поиск квалифицированных сотрудников, сделав которые и найдя хорошего специалиста, они уже не намерены с ним расставаться. Там существует хорошо разработанная система мотивации и оценки эффективности труда работников. Такие компании на начальном этапе деятельности в России нуждаются в консультировании относительно того, какого рода специалистов они могут найти на российском рынке, каков их уровень заработной платы, способы мотивации и т.п. Однажды оценив обстановку, они разворачивают бизнес, применяя свои методики управления персоналом практически без изменений.

Иную картину мы видим среди российских компаний, которые за неимением большого опыта работы на рынке и даже обладая информацией, понимая невозможность прямого переноса западных методик в наши условия, вынуждены проходить путь формирования кадровой политики с азов и учиться на собственных ошибках.

Существует тип организаций, как правило, небольшие российские компании, финансовое состояние которых не позволяет им подбирать опытных специалистов. Они нанимают на работу молодых, еще не имеющих стажа работы сотрудников или непрофессионалов в данной сфере бизнеса. Такие люди со временем набираются опыта и переходят в другие фирмы уже как опытные специалисты. Некоторые крупные российские компании нанимают специалистов для очень активной работы, требующей большой самоотдачи, а через небольшой отрезок времени без сожаления расстаются с ними.

Во многих российских фирмах не существует социальных программ для сотрудников. В отличие от иностранных фирм, где хорошо проработана структура организации и сотрудник четко знает свое место и функциональные обязанности, в российских фирмах человек, приходящий на одну должность, может выполнять работу, соответствующую другой. Структура этих фирм формируется хаотично в процессе их деятельности, что отражается и на политике подбора персонала. Так как не существует продуманного кадрового планирования, сотрудники часто подбираются, чтобы закрыть определенный участок работы, и руководство не задумывается в момент приема нового человека о том, каково его место в структуре, какие необходимые кадровые перестановки или изменения в системе управления следует сделать в связи с его приходом и пр. В данном случае структура подстраивается под конкретных людей, без расчета ее эффективности для того или иного бизнеса.

С такого рода проблемами сталкивается рекрутер, попадающий в организацию с целью выполнить заказ руководства на подбор специалистов. Они обнаруживаются на этапе описания той деятельности, которую будет выполнять специалист, и методов оценки ее эффективности.

**2.1. Проблема оценки кандидата на вакантную должность.**

# Эта часть моей курсовой работы посвящена проблемам оценки персонала.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидата при приеме на работу, состоит с сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

* объективно (вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
* надежно (относительно свободного влияния ситуативных факторов как погоды, настроения, прошлых успехов, неудач, возможно случайных.)
* достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками (насколько успешно человек справляется со своим делом.)
* с возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
* комплексно (оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, и возможности организации в целом;
* процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдаемым, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);
* проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Особенно ценными становятся навыки быстрой и эффективной и главное, объективной, оценки, когда от этого зависит результат или успех работы. А это, например, такие типичные ситуации[[4]](#footnote-4):

1. Приход нового сотрудника на работу. Оценить его по одному только виду - задача не из легких!
2. Нужно понять что-то во взаимоотношениях с подчиненными.
3. Переговоры и необходимость оценки партнера, его состояния, готовности либо неготовности к диалогу. Когда надо понять, где у него “камень за пазухой” и где его слабое место.
4. Неизбежные светские контакты - человека видишь первый раз и мельком. Как с ним себя вести и чего от него ждать?

Что специалист по подбору персонала оценивает при встрече?

Множество различных вещей одновременно. Первое, что проделывает, независимо от нашей воли, наше сознание, это - определяет, что за тип человека перед нами. Опытные люди оценивают все вместе - и манеру держаться, и выражение лица, и манеру говорить - за секунду или даже за доли секунды. Когда типических черт, признаков несколько, когда начинает вырисовываться связный узнаваемый портрет - мы уже знаем, чего мы можем от человека ожидать. Как археологи, восстанавливающие скелет доисторического животного по зубу, мы по походке, манерам, даже почерку и грамматическим конструкциям речи, выносим свой вердикт. Вы, конечно, догадываетесь, что совокупность свойств встречается в одном человеке вместе - не по совпадению! Понимая это, мы оцениваем людей по аналогии: “Этот человек напоминает Васю, следовательно, он может быть такой же по характеру и поступкам, как Вася!”. Если вы хорошо подумаете, поймете, что в таком подходе все же таится возможность ошибки!

Менеджер, анализируя человека “на глазок”, должен уметь отделить его состояние в данный момент от присущего ему постоянно качества. Нужно определить: человек неуверен в себе всегда - или ситуация вызывает у него неуверенность? От правильной оценки зависит правильность выводов и действий. Еще необходимо понять, что часть проявлений человека, которые специалист воспринимаете, может быть его реакцией на него! Иногда кадровики заранее предполагают, что именно сейчас увидят, - и невольно делают что-то, чтобы увидеть именно ожидаемое. Например, провоцирует конфронтацию своей готовностью к ней. Они невольно вносят в ситуацию свои ожидания, и собеседник тоже делает это. Таким образом, не желая того, сами себе обеспечивают результат “я так и знал!”.

Пример - теледебаты. В них выступают, как правило, люди, которые не впервые появляются перед камерой. Но внимательному наблюдателю видно, как эти люди приносят в ситуацию интервью жесткую систему своих ожиданий - и начинают защищаться, когда на них еще никто не нападал! В результате - вместо охотника превращаются в дичь, потому что человеком с готовой установкой легче манипулировать, его легче провоцировать, что и делают ведущие этих программ.

Нужно постоянно напоминать: “То, что я вижу - это несколько разных правд, и одну из них я сам делаю своим отношением!”.

У каждого человека есть свои предубеждения и предрассудки. С предрассудками нельзя бороться - они нужны. Но их надо понимать, чтобы при обдумывании ситуации делать на них поправку, и проверять! Наша система оценки оформлялась годами, а жизнь очень динамична. Значит - необходимо корректировать эту систему постоянно. Например, у вас есть представление, как должен выглядеть менеджер или секретарь? И всего пять-десять лет назад это представление было бы единым у многих людей: молодой менеджер - энергичный человек с короткой строгой стрижкой, в костюме, белой рубашке и галстуке, а секретарь - длинноногая девица 90-60-90 со скучающим хорошеньким лицом. А сегодня очень успешный менеджер (если это позволяет офисная культура) может носить пуловер и длинные волосы, а секретарь часто бывает женщиной средних лет с приветливым выражением лица.

Когда-то при приеме на работу у кадровиков существовал стереотип: “Оценивая кандидата, посмотрите на его стрижку и его ботинки!” Но сейчас мы хорошо себе представляем бандита с хорошей стрижкой и в дорогих начищенных ботинках, а также типичного программиста - в свитере и с сомнительной прической, но хорошего специалиста. Из-за такой динамичности жизни полезная стереотипизация становится объектом для шутки - не более.

**2.2. Ступени отбора кандидатов на должность.**

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:[[5]](#footnote-5)

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

*Ступень 1. Предварительная отборочная беседа.*

Беседа может проводиться разными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист отдела кадров.

Основная цель беседы – оценка уровня образования претендентов, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам необходимо использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

*Ступень 2. Заполнение бланка заявления.*

Претенденты, успешно прошедшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

*Ступень 3. Беседа по найму (интервью).*

Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

* по схеме – беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможность получения информации;
* слабоформализованные – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;
* не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации. С другой стороны, интервьюер должен быть специалистом высокой квалификации.

*Ступень 4. Тестирование.*

Источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата. Описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике, мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

*Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка.*

Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах учебы, работы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик момент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает 1 год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

При приеме на работу от претендента требуют документы, которые дают определенную информацию о нем. Ст. 19 КЗоТ РФ запрещает требовать при приеме на работу документы помимо предусмотренных законодательством. Таким законодательством до 25 сентября 1992 года считались типовые и отраслевые правила внутреннего трудового распорядка, существование которых было предусмотрено ст. 130 КЗоТа РФ. Однако после 25 сентября из статьи исключили упоминание о типовых и отраслевых правилах, что означает передачу права устанавливать права устанавливать перечень документов, необходимых при приеме на работу в организацию. В соответствии со ст. 130 КзоТа, трудовой распорядок на предприятиях и в организациях определяется правилами внутреннего распорядка, который утверждался на общем собрании.

Предприятия получили право определять перечень документов, востребуемых при приеме на работу. В настоящее время, кроме документов, которые традиционно требовались при приеме на работу, предприятия могут получать характеристики с места работы или из образовательного учреждения претендента на должность.

Характеристики распространены во многих странах. В Германии, например, фирмы обязаны дать работнику рекомендации, которые по существу являются теми же характеристиками. В этом документе организация не имеет право указывать недостатки работника. В то же время в некоторых рекомендациях содержатся как бы между строк определенные косвенные указания на отрицательные черты работника, замеченные кадровыми службами.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

*Ступень 6. Медосмотр.*

Проводится, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

*Ступень 7. Принятие решения.*

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

**2.3. Методы оценки персонала.**

Подбор персонала для организации включает следующие процедуры: оценка по резюме; предварительное собеседование и заполнение подробной анкеты; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; отборочное собеседование; принятие решения и прием на работу. Конечно, это нежесткая схема, и в каждом конкретном случае отдельные процедуры могут меняться местами, объединяться, могут добавляться новые.

На некоторых предприятиях условия труда таковы, что люди, страдающие некоторыми заболеваниями или имеющие к ним предрасположенность, не могут быть приняты на работу. Например, продавцы, работающие на машинах в таких компаниях, как «Кока-Кола» и «Данон», должны обладать большой физической силой и выносливостью, так как в течение рабочего дня им необходимо самим разгружать и загружать продукцию; в табачных компаниях принято курить в офисе и сотрудникам часто приходится работать в накуренном помещении, что неприемлемо для людей, страдающих аллергией. В подобных случаях в перечень отборочных процедур может включаться медицинский осмотр.

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. Особенна эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

2. Тесты на профпригодность.Их цель – оценка психофизиологических качеств человека и умений выполнять определенную деятельность.

Основной задачей специалиста по подбору кадров является не только поиск кандидата, соответствующего необходимым требованиям, создание положительной мотивации к данной вакансии, но и предсказание того, насколько человек будет успешно работать. На основании чего можно сделать заключение о способности выполнять ту или иную работу? Вопрос является ключевым, вокруг которого сосредоточено наибольшее количество проблем. По тому, какое образование получил кандидат, по его опыту работы рекрутер может сделать вывод о профессиональных навыках. Однако очередное место работы - всегда новые условия, включающие в себя не только профессиональные, но и психологические факторы. Каждая организация имеет свой тип (или стандарт) успешного сотрудника, которому кандидат обязательно должен соответствовать. О правильности отбора можно говорить только тогда, когда данные, получаемые на основе тестов и критерии эффективности работы, принятые на предприятии, коррелируют друг с другом.

55% работодателей используют тесты, которые некоторым образом похожи на будущую работу кандидата[[6]](#footnote-6).

3. Общие тесты способностей.

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

4. Биографические тесты и изучение биографии.

Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта и общительность.

Используются также данные личные дела – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основания ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. Личностные тесты.

Это 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.

Иногда кандидаты проходят профессиональную проверку с помощью специальных бухгалтерских, юридических и прочих тестов. Актуален вопрос обоснованности принятых критериев отбора, т.е. то, с какой степенью точности можно предсказать успешную работу кандидата. В упрощенной форме правило обоснованности использования тестовой методики состоит в том, что если, например, менеджеру необходимо обладать лидерскими способностями, то тест на выявление последних обоснован для менеджеров, но не секретарей. Однако логично было бы сделать вывод о необходимости оценки кандидатов с помощью набора разнонаправленных тестов или поэтапного использования разных методик на каждом переходном отрезке карьеры.

Многие крупные фирмы применяют собственные корпоративные тесты, которые необходимо пройти каждому будущему сотруднику. Иногда подобные тесты предлагается заполнить кандидатам после того, как они прошли собеседование, и результаты необходимы для принятия окончательного решения. Иногда же отбор кандидатов начинается только после тестирования независимо от того, каким профессиональным требованиям они должны соответствовать.

Нельзя не сказать и о проблеме профессионального применения тестов, связанной с ролью психолога при отборе кандидатов. Приобретение и использование для оценки персонала компьютерной версии любого психологического теста, часто не адаптированного к нашей культуре, стало весьма популярным в российских организациях. Порой квалифицированный специалист получает отказ в работе из-за того, что имеет отличное от большинства сотрудников количество баллов по некоей шкале корпоративного теста. Значение ее менеджер по персоналу или сотрудник, занимающийся тестированием, иногда не может объяснить, не говоря уже о логичном обосновании необходимости данной характеристики личности в конкретной профессиональной деятельности. Такой подход не только нельзя назвать профессиональным, но и он противоречит российскому законодательству о труде.

20% руководителей пользуются различными видами личностных и психологических тестов в своих организациях.

6. Интервью или собеседование.

Основным фактором при принятии решения о приеме на работу в большинстве случаев является собеседование. Как уже отмечалось выше, в небольших компаниях собеседование (или интервью) может быть единственной процедурой отбора. В отличие от более или менее объективных, сравнимых между собой цифровых результатах тестов итоги собеседования могут быть основаны в большей степени на интуиции руководителя, менеджера по персоналу или рекрутера. Именно поэтому последним необходимы психологические навыки не только для обработки и интерпретации результатов тестов, но и для проведения интервью.

Известны ошибки восприятия в общении, которых следует опасаться при проведении отборочного собеседования:

• “проекция” - приписывание оцениваемому собственных чувств и мыслей;

• “эхо” - перенесение успеха кандидата в какой-либо сфере деятельности на другую профессиональную сферу, в которой он еще не имеет опыта работы;

• “атрибуция” - подсознательное приписывание кандидату характеристик, подмеченных у другого человека;

• “по контрасту” - определение качеств собеседника на основе сравнения его с предыдущими кандидатами;

• “с первого взгляда” - уверенность в том, что первое впечатление всегда верное.

Авторы литературных источников, посвященных проблемам управления персоналом и особенностям кадровой работы, предлагают различные способы организации интервью в целях избежания этих и других ошибок. Среди них структуризация интервью, определение времени проведения в 1-1,5 часа (в российских рекрутерских фирмах стандартное время для интервью в среднем составляет 40 минут), выделение главных тем для разговора до его начала на основе резюме или развернутой анкеты.

Предварительное интервью требует внимания к вербальным и невербальным сторонам общения. Надо легко переключаться с одной темы разговора на другую, уметь выходить из проблемных ситуаций в беседе и при этом выдерживать тематическую линию, избегать субъективных оценок в разговоре, быть эмоционально сдержанным и терпимым к любым, в том числе и возможным невротическим срывам собеседника. Необходимость психологического образования для рекрутера остается, однако, спорным вопросом, но не оставляет сомнения обязательное использование специальных социально-психологических программ для подготовки специалистов по подбору персонала.

Предварительное собеседование с кандидатом в крупных компаниях, имеющих самостоятельную службу по работе с персоналом, обычно проводит менеджер по персоналу, а отборочное собеседование - линейный менеджер (руководитель подразделения). Когда организация имеет сложную многоступенчатую структуру, кандидат должен пройти несколько собеседований с руководителями разных уровней вплоть до директора, курирующего данное подразделение и принимающего окончательное решение о приеме.

В небольших (до 30 человек) фирмах кандидат проходит только одно собеседование с директором, который определяет его соответствие необходимым требованиям. При этом ни профессиональное, ни психологическое, ни какое-либо другое тестирование, как правило, не используется.

7. Рекомендации.

Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов – для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу предоставляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

Особенно важна роль рекомендаций в сфере малого бизнеса[[7]](#footnote-7). Хотя они с формальной точки зрения призваны удостоверить профессионализм работника, фактически они являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия работника. Соответственно вес таких рекомендаций определяется должностным уровнем и профессиональным признанием рекомендующего. Другими словами, важно не содержание рекомендации, а личность (должность) того, кто ее дает. В этой ситуации рекомендации являются маркерами должностного уровня, с высоты которого различима личность рекомендуемого. Таким образом, принципы кадрового отбора ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной состоятельности кандидата. Не дипломы и сертификаты, которыми обладает работник, не перечень его должностных обязанностей на прежних позициях играют решающую роль. Заметно доминирует перечень организаций и персоналий, с которыми кандидат на вакансию находился в деловом контакте. Социальный капитал в виде сети формальных и неформальных контактов все более определяет шансы трудоустройства.

С одной стороны, такая система означает перекладывание ответственности кадрового выбора на других в виде дублирования положительного решения прежних работодателей (и чем они солиднее, тем более доверяют их мнению по поводу данного кандидата). Но с другой стороны, такая ситуация предполагает стремление фирмы получить не просто работника, а работника, обладающего некоторым специфическим капиталом в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, наработанных на прежних позициях. Значимость подобного фактора заметно растет, что неминуемо снижает рыночную привлекательность “чистого” профессионала. В ряде случаев именно система социальных контактов кандидата, а не свидетельства его профессионализма определяет решение работодателя.

8. Нетрадиционные методы.

11% используют полиграф, 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, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Нету данных о том, что какие организации в нашей стране использует для кандидатов тесты на СПИД.

22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

 Сравнительная эффективность методов оценки персонала.

В таблице представлена сравнительная эффективность методов оценки кандидатов на замещение вакантной должности.

|  |  |
| --- | --- |
| *Метод оценки* | *Оценка уровня эффективности, %* |
| Центры оценки персонала | 70 – 80 |
| Тесты на профпригодность | 60 |
| Общие тесты способностей | 50 – 60 |
| Биографические тесты | 40 |
| Личностные тесты | 40 |
| Интервью | 30 |
| Рекомендации | 20 |
| Астрология, графология | 10 |

**2.4. Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке.**

Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, позволяет предварительная оценка результатов отбора и понесенных на него затрат:

|  |  |
| --- | --- |
| *Метод (ступень) отбора* | *Затраты* |
| 1. предварительная отборочная беседа | Незначительные |
| 2. заполнение бланка заявления | Незначительные |
| 3. беседа по найму | Затраченное время\*затраты на час |
| 4. тесты по найму | 5 – 10 тыс. долл. |
| 5. проверка рекомендаций и послужного списка | 100 долл. |
| 6. медицинский осмотр | 100 долл. |
| 7. принятие решения |  |

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кндидатов. Ступени 1 – 3 используются практически во всех случаях, а ступени 4- 6 не всегда. Так, например, ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

**3.1. Цели и элементы конкурса.**

Третья часть моей работы посвящена отбору кандидатов на основе конкурса.

Конкурс – соревнование между двумя или более кандидатами на замещение вакантной должности.

Конкурсные процедуры способствуют:

* поднятие престижа должности;
* привлечению большего количества кандидатов;
* повышению объективности решения о приеме на работе;
* 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.

Необходимыми элементы конкурсной процедуры являются:

1). Наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;

2). Конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения.;

3). Механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;

4). Механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

**3.2. Подходы к организации и проведению конкурса (парадигмы).**

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

1. Выборы. Это 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 не соответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и не официальных документов, собеседования. Информация о кандидатах доводится до коллектива, перед которым выступают претенденты со своими сообщениями. Предпочтение тому или иному кандидату отдается путем голосования, процедура которого предварительно согласовывается (простое большинство).

Преимущества выборного метода – его быстрота и возможность учета мнения членов коллектива. К недостаткам следует отнести субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки, поскольку голосующему большинству приходится доверять информации, полученной из характеристик кандидата или в лучшем случае своему субъективному мнению, основанному на наблюдении за поведением кандидата, его выступлением и ответами на вопросы, если выступление организовывается.

2. Подбор. Решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется также и для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетенцией большое значение придается умению где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, быть совместимым с вышестоящим руководствам и подчиненными.

Преимущества метода подбора – индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качеств 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 оценить кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку и внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т.д. структурированное интервью (заранее составленный опросник, охватывающий основные интересующие конкурсную комиссию проблемы) повышает надежность результатов собеседования. Кроме того, использование метода подбора продуктивно в ситуации отсутствия конфликта, когда назначение подобранного кандидата не затрагивает интересы других членов коллектива.

3. 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.

Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существующей степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки качеств кандидатов.

**3.3. Этапы конкурса.**

Существует 3 этапа конкурса – подготовительный, основной и заключительный.

В процессе подготовительного этапа важнейшее условие – создание конкурсной комиссии – органа, ответственного за проведение конкурса. В зависимости от парадигмы конкурса можно выделить различные функции комиссии.

В случае парадигмы «подбор» комиссия создается для легитимизации решений. Задачи – нормативное закрепление процедур конкурса, обсуждение и подготовка материалов для принятия решения руководителем, утверждение принятого решения.

В ситуации парадигмы «выборы» комиссия создается с целью подготовки и проведения голосования. Задачи: организационная подготовка мероприятия, обеспечение соблюдения норм его проведения, подведение итогов и объявление результатов.

В ситуации конкурсного отбора конкурсная комиссия создается с целью обеспечения мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки. Задачи комиссии: разработка правил проведения конкурса, его подготовка, обеспечение объективности экспертной оценки кандидатов на соблюдение правил проведения конкурса.

Нужно уделять внимание кадровому обеспечению:

* Парадигма «подбор» - персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которому доверяет субъект.
* Парадигма «выборы» – конкурсная комиссия должна включать людей, которым доверяет трудовой коллектив.
* Парадигма «отбор» - конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы.

Основной этап.

Предполагается гибкий подход к проведению конкурса, когда парадигмы, используемые методы выбираются в зависимости от ситуации, сложившейся в организации.

|  |  |
| --- | --- |
| Управленческая форма | Парадигма конкурса |
| подбор | Выборы  | Отбор |
| Бюрократическая | Оптимальная | Невозможная  | Нежелательная  |
| Диалоговая (знаньвая) | Желательная  | Нежелательная  | Оптимальная |
| Коллективистская | Возможная | Желательная  | Невозможная |
| Рыночная | Нежелательная  | Возможная | Желательная  |
| Демократичная | Невозможная | Оптимальная | Возможная  |

Мероприятия основного этапа конкурса:

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия основного этапа конкурса | Парадигма конкурса |
| Подбор  | отбор | выборы |
| Процедуры, используемые для сбора информации о кандидатах:Псих. тестирование | 0 | + | - |
| Ролевые игры | 0 | 0 | - |
| Ситуационное моделирование | 0 | 0 | - |
| Групповая дискуссия | 0 | 0 | - |
| Собеседование | + | 0 | - |
| Публичное выступление | - | + | + |
| Опрос общественного мнения | - | 0 | + |
| Эксперный опрос | + | + | - |
| Проведение промежуточных итогов | 0 | + | - |
| Представление итогов в конкурсную комиссию | 0 | + | + |
| Принятие решения. | 0 | + | - |

Заключительный этап.

Конкурсная комиссия принимает решение о дальнейших мероприятиях конкурса (допуск/недопуск, принятие на работу). Целесообразно включение мероприятий заключительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения.

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие заключительного этапа конкурса | Парадигма конкурса |
| подбор | отбор | Выборы |
| Подведение итогов | + | + | + |
| Оглашение результатов | 0 | + | + |
| Оповещение общественности | 0 | + | + |
| Прием и рассмотрение апелляций | - | + | - |
| Утверждение результатов | + | + | 0 |

**4.1. Обоснование необходимости применения методов отбора кандидатов.**

Четвертая часть работы о тех самых критериях отбора кандидатов, по которым проводится конкурсный набор.

Одним из ключевых аспектов рекрутинга является определение критериев отбора кандидатов. Если список требований, предъявляемых к ним слишком велик, то поиск подходящего специалиста может стать сверхсложной, а порой и невыполнимой задачей. Максимальное смягчение требований, их обобщенность и расплывчатость также затрудняют подбор кадров, вынуждая рекрутера использовать в качестве критериев только психологические характеристики кандидата и делать выводы о его соответствии или несоответствии предлагаемой должности, руководствуясь собственной интуицией.

Требования работодателя к кандидату в большинстве случаев касаются:

• половозрастных признаков;

• образования;

• специальных навыков (знание определенных компьютерных программ, степень владения иностранным языком и пр.);

• опыта (стаж работы в конкретной должности, определенной сфере бизнеса, фирме-конкуренте или, наоборот, фирме, не являющейся конкурентом);

•медицинских показаний (противопоказания к условиям труда, возможные аллергии, физическая выносливость, отношение к курению);

• психологических данных (темперамент, способности, совместимость с коллегами и пр.);

• социальных характеристик (место проживания, семейное положение, национальная принадлежность и пр.).

Вышеперечисленные требования в той или иной степени обоснованы, однако большинство из них может вызвать сомнения у опытного рекрутера. Так, например, многие работодатели лимитируют возраст кандидата до 45 лет, объясняя это тем, что данный специалист должен быть энергичен, подвижен и достаточно гибок в общении. Возрастной психологии известно, что расцвет творческих способностей личности приходится на 35-40 лет, хотя это совсем не значит, что человек в возрасте 46 лет и старше не может генерировать идеи и вести успешно переговоры, что требуется для данной должности.

Аналогично можно сказать и о предпочтении на некоторых должностях мужчин или женщин. Известно, что женщины превосходят мужчин по внимательности, быстроте восприятия, беглости речи, в счете, запоминании материала. Мужчины же лучше ориентируются в пространстве и времени, математических суждениях, более напористы, у них более развита мотивация достижения. Многие фирмы предпочитают видеть главным бухгалтером скорее женщину, чем мужчину. Сборкой часовых механизмов (в частности в Швейцарии) и микросхем (в Корее) занимаются только женщины. Мужчины успешнее работают менеджерами по продажам, инженерами, биржевыми брокерами, финансовыми консультантами и пр. Считается, что основные проблемы женщины связаны с семьей, а мужчины - с профессиональной деятельностью. В мужских коллективах больше ценятся профессионализм и квалификация, а в женских - хорошие межличностные отношения.

Среди руководителей мы чаще встречаем мужчин, чем женщин, и когда менеджер по персоналу делает заказ, он говорит о том, что компании требуется мужчина в возрасте до 40-45 лет, с опытом работы в данной сфере. Хотя очевидно, что половозрастные требования не являются более значимыми для успешного выполнения данного участка работ, чем образование, опыт и конкретные специальные навыки, тем не менее заказчики зачастую настаивают на необходимости их соблюдения вплоть до отказа принять на работу прошедшего собеседование специалиста, соответствующего всем требованиям, кроме половозрастных.

Следование же данным требованиям противоречит закону РФ и большинства стран цивилизованного мира, где запрещена дискриминация по полу, возрасту, а также национальной принадлежности. Более того, недавно принятый Ассоциацией консультантов по подбору персонала этический кодекс рекрутера также запрещает при подборе персонала руководствоваться половозрастными и расовыми характеристиками кандидатов.

**4.2. Аттестационный метод.**

Для определения требований к претендентам на вакансию необходимы изучение данной профессиональной деятельности и составление профессиограммы, которая должна включать, с одной стороны, детальное описание самой деятельности, а с другой - требования к специалисту. Для составления профессиограммы и требований к кандидату можно обратиться к профессиональному жюри, состоящему из специалистов в данной сфере, желательно работающих на данном предприятии.

Аттестационный метод основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода персонал-технологии. Суть метода в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной 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 кандидата. Экспертов просят выбрать из словаря несколько качеств, подходящих этому кандидату. В результате обработки данных получается деловой портрет. Компьютер выдает готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, образование и т.д.) текст из 16 характеристик.

При необходимости количество оцениваемых качеств можно увеличить с 80 до любого разумного количества.

Например, американский психолог О. Липман предлагает использовать опросный лист на основе экспертных оценок из 151 качества. Каждое из приведенного 151 качества (например, умение подавлять сонливость, быстро различать разницу в весе, распознавать цвета и пр.), жюри должно оценить по трем аспектам: является ли оно необходимым, желательным или необязательным, как часто применяется в процессе деятельности и может ли оно развиться с возрастом или опытом. По итогам опроса, который может проводиться не только относительно психофизических характеристик человека, но и его профессиональных навыков, опыта и образования можно получить подробнейшую схему - руководство к отбору кандидатов для данной работы при условии, что рекрутер будет владеть также адекватными тестовыми методиками для оценки наличия необходимых качеств у кандидатов.

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде. Он, как правило, дополняется собеседованием и другими типами испытаний.

В качестве примера можно рассмотреть менеджерскую концепцию Тарасова В.К., ориентированную на 5 необходимых управленческих блоков[[8]](#footnote-8):

* составление деловых писем, приказов и распоряжений; разработка положений, уставов, инструкций;
* техника общения;
* техника перехвата и удержания правления – стратегия и тактика конкурентной борьбы, обеспечение мотивации кадров;
* техника перехвата и удержания управления;
* организация производства – оценка претендентов на рабочие места и найм на работу, анализ технологий, выбор системы стимулирования и оплаты труда;
* коммерческая деятельность - кредитование и банковское дело, прогнозирование платежеспособности, эмиссия денег и товарное обеспечение, ценообразование и налоговая политика, корпоративная культура, маркетинг, учет и охрана собственности и многое другое.

Достоинства конкурса на базе персонал-технологии: высокая технологичность и структурированность. Особенно эффективен этот подход при конкурсном отборе молодых специалистов на руководящие должности. После специального обучения из таких резервистов получаются хорошо подготовленные для работы в новых условиях руководители.

Недостаток – жесткая структурированность и потому затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях.

**4.3. Игротехнический метод.**

Это достаточно сложная и разнообразная процедура. Известны 2 принципиальных игротехнических подхода. Первый - на основе менеджерской концепции Тарасова со строго структурированными игровыми имитационными процедурами, то есть в рамках персонал-технологии, второй – на базе организационно-деятельностных игр (ОДИ).

Конкурс руководителей на базе ОДИ проводится в форме марафона – девять и более дней и базируется на системомыследеятельной методологии. Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности воплощаются в форме организационно-деятельностных игр. ОДИ предполагают обязательное включение части трудового коллектива в разработку программ развития предприятия и их взаимодействие с кандидатами.

В соответствии с процедурами ОДИ разбивается на 4 фазы.

На первой фазе игровой коллектив осуществляет системный анализ ситуации, стараясь выйти на схему предприятия в его многообразных функциональных отношениях с внешними системами. На второй и третьей фазах игры обсуждаются наиболее важные для предприятия аспекты ситуации, на четвертой фазе – тема, связанная с хозяйственной и экономической политикой будущего руководителя.

Организационно участники ОДИ разбиваются на три группы: группа претендентов (которые в свою очередь разбиваются на подгруппы), группы экспертов и рабочая группа с функцией экспертной оценки.

На каждой фазе по 2 – 3 часа отводится на работу в подгруппах, затем проводится общее заседание, на котором каждая подгруппа делает 5- 10 минутный доклад. По каждому докладу развертывается дискуссия. Обязательная процедура (1 час) – рефлексивный анализ ситуации, то есть разбор того, что происходит на игре.

После завершения ОДИ начинается «предвыборная кампания», в процессе которой претенденты-финалисты выступают со своими программами в различных службах и подразделениях предприятия. Этот этап завершается окончательным выбором кандидата на вакантную должность.

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 оранизационно-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 работы и требующие специальной психологической помощи и поддержки. Кроме того, ОДИ построены на принципе расшатывания старой организационной структуры через намеренное провоцирование конфликта. В условиях социальной напряженности этот прием может сработать против.

**4.4. Метод ситуационного моделирования.**

Это технология, ориентированная на решение конкурсных задач в условиях социально – экономической, политической нестабильности.

Преимущество в возможности решать задачи конкурсного отбора в экстремальных социально-политических условиях. Недостаток – в длительности и высокой стоимости.

Процедуры конкурса конструируются применительно к задаче отбора.

Решение задачи по выбору процедур основываются на избранной парадигме конкурса. В зависимости от сочетания управленческих форм и их удельного веса в организационной культуре предприятия вырабатываются рекомендации разработчикам конкурса по использованию тех или иных процедур. Один из возможных методов определения удельного веса управленческих форм – экспертная оценка организационной культуры предприятия. Результат этой оценки может выражаться в процентах наличия той или иной управленческой формы и представляется в виде диаграммы – круга.

Проще говоря, моделируется ситуация, в которой предстоит действовать будущему руководителю, и определяются требования к нему.

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.

**Заключение.**

В процессе написания курсовой работы я рассмотрел проблемы подбора и оценки кандидатов на замещение вакантной должности.

В настоящее время проблема подбора кадров стоит достаточно остро, потому что именно наличие квалифицированных специалистов определяет дальнее успешное функционирование компаний. Подбором кадров занимаются рекрутинговые агентства, или специалисты на предприятиях.

Способы поиска персонала могут быть разными – от малобюджетных, до требующих больших капитальных ресурсов. Способ поиска зависит от ценности будущего сотрудника. К способам поиска относятся и объявления в газетах, и объявления в Интернете, и прямой поиск – хэд-хантинг, и др.

Также существует множество методов оценки персонала. В моей работе описано 7 основных методов, и несколько нетрадиционных. Это: различные виды тестирования, обращение в центры оценки персонала, интервью, и изучение рекомендаций.

Проблема в том, что если компании необходимо найти ценного специалиста, то есть руководителя высшего или среднего звена, необходима проведение конкурса и наличие методов определения требований к кандидату.

Существует 3 метода – аттестационный, игротехнический и метод ситуационного моделирования. Аттестационный метод основан на том, что сотрудники разрабатывают перечень качеств, необходимых для будущего руководителя. Игротехнический метод основан на базе организационно-деятельностных игр – ОДИ. В процессе их кандидаты должны действовать в условиях программируемых ситуаций, постепенно некоторые из них «отсеиваются». В этом состоит недостаток метода – очень жеские психологические рамки для кандидатов. На этот метод похож метод ситуационного моделирования, потому что к кандидатам предъявляются такие требования, чтобы они могли свободно действовать в кризисной ситуации. Соответственно эта ситуация моделируется.

**Список литературы.**

1. Иванова С.- Планирование и бюджетирование в процессе подбора персонала // Управление персоналом (онлайновый журнал, www.uhr.ru)
2. Иванова C. - Затраты минимальные - эффект максимальный // Управление персоналом (онлайновый журнал, www.uhr.ru)
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – Основы менеджмента, М.: Дело ЛТД, 1994
4. Моисеенко Н., Фокина Т., Чистякова Н. - Опыт отбора и обучения профессиональных антикризисных управляющих // Проблемы теории и практики управления, №1, 1999
5. Михайлова Е. – Как оценить кандтдата?// Работа сегодня, №1, 2000
6. Паркинсон С. Н., Рустомджи М.К., Искусство управления, - М.: Агентство «ФАИР», 1998
7. Симоненко С. – Особенности рекруитмента в России // Проблемы теории и практики управления, № 6, 1997
8. Тарасов В.К. – Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л., 1989
9. Травин В.В., Дятлов В.А. – Основы кадрового менеджмента, М.: Дело, 1995
10. Управление персоналом, учебник под ред. Базарова Т.Ю., - Москва: «ЮНИТИ», 1998
1. Иванова С.- Планирование и бюджетирование в процессе подбора персонала // Управление персоналом (Интернет-журнал, www.uhr.ru) [↑](#footnote-ref-1)
2. Симоненко С. – Особенности рекруитмента в России // Проблемы теории и практики управления, № 6, 1997 [↑](#footnote-ref-2)
3. Иванова C. - Затраты минимальные - эффект максимальный // Управление персоналом (Интернет-журнал, www.uhr.ru) [↑](#footnote-ref-3)
4. Михайлова Е. – Как оценить кандидата? // Работа сегодня, №1, 2000 [↑](#footnote-ref-4)
5. Травин В.В., Дятлов В.А. – Основы кадрового менеджмента, М.: Дело, 1995 [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление персоналом – учебник под ред. Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л., М.: «ЮНИТИ», 1998 [↑](#footnote-ref-6)
7. Барсукова С. – Малый бизнес – контуры кадровой политики // проблемы теории и практики управления, № 6,1999 [↑](#footnote-ref-7)
8. Тарасов В.К. – Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л., 1989 [↑](#footnote-ref-8)