# Методы отбора персонала

|  |
| --- |
| МИНЕСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ  РОСИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Тюменский государственный нефтегазовый  университет Факультет менеджмента                                                                                Кафедра ОПиВЭД  Реферат  по дисциплине «Управление персоналом» на тему  «Методы отбора персонала»  Выполнил: студент  группы ВЭД - 95 – 1  **Иванов О. Д.**  Проверил: к. э. н., доцент  **Антонова И. В.** Тюмень 1998 |

ПЛАН

Введение

1. Отбор кандидатов и факторы влияющие на него .

2. Критерии отбора .

3. Методы отбора персонала .

3.1 Предварительная отборочная беседа .

3.2 Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты .

3.3 Беседа по найму .

3.4 Тесты по найму .

3.5 Проверки рекомендаций и послужного списка .

3.6 Медицинский осмотр .

4. Достоверность и обоснованность методов отбора .

Заключение

ВВЕДЕНИЕ

Решение кадровых вопросов в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы приобретает особо важное значение , так как меняется общественный статус работника , характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы . В этих условиях руководитель предприятия (работодатель) должен в своих решениях исходить из того , что человеческий потенциал проявляется при благоприятных условиях для работника , а его способности в выполнении работ , решении задач , в том числе проблемных , зависят от многих качественных показателей , характеризующих его как личность и специалиста . Система управления персоналом должна носить комплексный характер и строиться на концепции , согласно которой рабочая сила рассматривается как невозобновляемый ресурс или человеческий капитал . Одним из важных видов деятельности менеджеров  при управлении человеческими ресурсами является приём на работу . Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия чистой потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учётом места и времени , а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников , выполняющих эту задачу .   Хотя многие менеджеры при приёме на работу ориентируются прежде всего на то , где раньше работал человек , получая эту информацию зачастую из личной беседы или трудовой книжки , существуют определённые  технологии подбора персонала , которые с успехом используются в мировой практике . Они включают два различных вида деятельности : набор и отбор персонала . Прежде чем организация предложит кому-либо работу , она должна найти тех людей . которые хотели бы её получить . В этом и заключается набор - создать необходимый резерв кандидатов на все должности , из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники . То есть отсюда главная задача отбора персонала - выбор наиболее подходящих кандидатов из резерва , созданного в ходе набора . При этом используются многочисленные формы и методы отбора с помощью которых фирмы и организации отбирают наиболее подходящих им людей . Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами , так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций , ибо только при наличии квалифицированного персонала они смогут добиться наилучших результатов и поставленных задач .

**1. Отбор кандидатов и факторы влияющие на него .**

Прежде чем организация предложит кому-либо , она должна найти людей , которые бы хотели её получить . Приём на работу является необходимой частью управления персоналом . Этот процесс состоит в сопоставлении требований , предъявляемых работодателем и квалификации кандидата . Поскольку работодатель предлагает место , гарантирующее определённое вознаграждение , то необходимо , чтобы кандидат отвечал определённым требованиям . Если требования , предъявляемые организацией  и требования кандидата хотя бы частично совпадают , то проводится их сопоставление . Процесс приёма на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон . При управлении персоналом , на стадии отбора происходит процесс , с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких людей , наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место . При этом конечно же должна обеспечиваться удовлетворённость самих работников и возможность полного раскрытия и использования их возможностей . Каждый приём работника на работу влечёт за собой большие затраты для организации , ошибки при приёме увеличиваются многократно . По оценкам экспертов США , в 1987 году отбор менеджера высшего звена стоил компании в среднем 32 тыс. $ , инженера 8 тыс. , бухгалтера 10 тыс. , секретаря 2 тыс. $ .

**Специфика предприятия .** На отбор влияют многие факторы , его процедуры , как правило , несколько отличаются в государственном и частном секторе . Так , в государственных организациях на отбор значительное влияние оказывает политическое покровительство . В частом секторе дружба с менеджерами и работниками фирмы может иметь важное значение , но не до такой степени , как в государственных организациях , здесь всё же целью отбора персонала является отбор по достоинствам .

Важными характеристиками предприятия , влияющими на отбор , являются его размер , сложность и технологическая изменчивость . Систематические , надёжные и действенные методы отбора , как уже известно , требуют больших материальных затрат , и лишь относительно большие организации берутся за их использование . Разработка этих методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и ещё большего числа кандидатов . Если предприятие имеет много вакантных мест , но количество претендентов не велико , то особенно сложные методы отбора не требуются .

**Сущность рынка рабочей силы .** Следующим обстоятельством , влияющим на процесс отбора , является рынок рабочей силы . Если желающих много , то выбирать метод отбора сложнее ; если желающих не много , выбор сравнительно прост . Для предприятия важно состояние рынка рабочей силы , особенно там , где оно расположено . На процесс отбора влияют условия работы , предлагаемые предприятием , сама работа и имидж фирмы .

 Менеджеры по персоналу , анализируя эффективность методов отбора , обычно используют такой показатель , как коэффициент отбора . Он определяется как отношение количества отобранных работников , к количеству желающих , из которых осуществляется отбор . Для разных профессий величина коэффициента отбора разная : менеджеры - около 1:2 , профессионально-технические работники - 1:1 , клерки - около 1:2 , квалифицированные рабочие - около 1:1 , чернорабочие - почти 1:2 . Если коэффициент отбора близок к 1:1 , то процесс отбора короток и прост . Число желающих , из которого осуществляется отбор невелико . При коэффициенте отбора 1:2 процесс может стать непростым . Меньший коэффициент означает , что организация может быть более разборчива при отборе . При коэффициенте 1:2 вероятность того , что организация наймёт на работу более соответствующих её критериям работников , больше , чем когда коэффициент равен 1:1 .

**Требования профсоюза .** Если работники организации целиком или частично принадлежат к какому-либо профсоюзу , то членство в профсоюзе - один из главных факторов , влияющих на решение при отборе . Иногда контакт с профсоюзом является единственным (или одним из главных) критериев отбора . Профсоюз может многими путями , открыто или неявно , влиять на процесс отбора .

**Местоположение предприятия .** Многие крупные фирмы , выпускающие товары , пользующиеся повышенным спросом , располагают свои предприятия в нескольких городах , и эти города обычно обеспечивают постоянный поток желающих работать . Как правило , такие регионы страны привлекают достаточно большое число работников , имеющих необходимые навыки и подготовку .

**Непосредственное окружение и отбор .** Основная цель отбора - набрать работников с высокой культурой работы - может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми контролирующими интересы компании . Администрация предприятия устанавливает различные цели набора , например , привлечение работников с высоким качеством работы :

\*            готовых работать на фирме много лет ;

\*            с низким показателем несчастных случаев ;

\*            умеющих общаться с коллегами и клиентами и т. д.

Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы .

 В малых фирмах , где нет отдела по управлению персоналом , решение по отбору принимает менеджер соответствующего профиля . В больших и среднего размера фирмах к принятию решения при отборе привлечены линейный менеджер и функциональный менеджер (Таблица 1) . В больших организациях человека , ответственного за отбор , называют менеджером по найму .

**Таблица 1.**

**Участие линейного и функционального менеджеров в процессе отбора**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции отбора | Линейный менеджер (ЛМ) | Менеджер по управлению персоналом (МУП) |
| Выбор критериев отбора  Утверждение критериев отбора  Отборочная беседа  Работа с заявлениями и анкетами по биографиче­ским данным  Беседа по поводу приня­тия на работу  Проведение тестов  Заполнение таблицы ква­лификации и рекоменда­ций  Конечное решение при отборе | Осуществляет выбор критериев  -----  -----  Иногда проводит  Совместно  -----  -----  Принимает после рас­смотрения рекомен­даций менеджера по управлению персона­лом | Консультирует выбор и вводит критерии , отра­жающие особенности ра­боты  Утверждает  Проводит  Обычно выполняет  Совместно  Проводит  Заполняет  Даёт рекомендации ли­нейному менеджеру |

**2. Критерии отбора .**

Чтобы программа отбора была действенной , следует ясно сформулировать качества работника , необходимые для соответствующего вида деятельности . Критерии следует формировать так , чтобы они всесторонне характеризовали работника : образование , опыт , медицинские и личные характеристики . «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников , хорошо справляющимися со своими обязанностями . Отбор может быть невозможным , если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик .

**Образование .** Большинство нанимателей пытаются отбирать работников , во многом судя о них по полученному ими образованию . При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей . Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе , и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы . Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования , его соответствие рассматриваемой работе .

**Опыт.** Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе , считая , что человек , занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнить такую же работу , любит её и будет выполнять её хорошо . А поскольку лояльность в отношении работы и предприятия ценится высоко , большинство работодателей предпочитают наём работников с опытом .

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа , отражающего время , на протяжении которого человек работал в данной организации . На военной службе дата присвоения званий есть эквивалент рейтинга трудового стажа . Трудовой стаж измеряется различными способами : общим временем работы на данной фирме , временем работы на фирме на определённой должности или в составе определённого отдела и т. д.

**Физические (медицинские) характеристики .** Существуют многие виды работ , требующие от исполнителя определённых физических качеств , обычно сводящихся к выносливости и силе , которые легко поддаются тестированию . С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии , но только тогда , когда все или большинство работников этим данным соответствуют .

**Персональные характеристики и типы личности .** Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение) . Одни работодатели предпочитают принимать женатых работников , считая , что это приводит к меньшей текучести и лучшему качеству работы . Другие фирмы с большей охотой приглашают холостых или разведённых работников , которые по их мнению , мобильнее , охотнее соглашаются на смену места и вида работ , работу в выходные дни и сверхурочно . Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст . Любой конкретный критерий отбора работников , основанный на возрастном делении , должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников , занятых в фирме на данное время . В США , например , дискриминация против лиц старше 40 лет признана незаконной , и , если кадровик намекнёт претенденту , что тот уже староват для данной работы , это может стать основанием возбуждения судебного дела .

Работодатели могут предпочитать определённые типы личности для выполнения различных работ . Например , предпочитать общительных людей замкнутым . Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам , общающимся с клиентами , для других же мест такие качества не пригодятся .

Работа кадровой службы будет тем успешнее , чем яснее её сотрудники представляют себе конкретную цель работы по набору и отбору кадров . Например , когда ставится задача просто привлечь новые кадры для работы в организации , применяются одни методы . В этом случае кадровая служба руководствуется критериями , которые разрабатываются в организации лицами , принимающими решение . Для набора отбора кадров на определённую и специфическую должность кадровая служба использует аналитические оценки кандидатов , учитывающие характеристики работы и требования к человеку , её выполняющему , независимо от характера деятельности и размеров организации . В применении аналитических методов отбора кадров на ту или иную должность акцент делается на основных показателях поведения , что облегчает процесс принятия решений .

**3. Методы отбора персонала .**

В прошлом отбор персонала на Западе (а на некоторых предприятиях России и сегодня) считался достаточно простым делом . Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение , руководствуясь своей интуицией (или рекомендацией вышестоящего начальства) . Однако , начиная с 60-х годов ХХ века создавались различные формы и методы этой процедуры , повышалась её эффективность и она освобождение от субъективных оценок . Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой . На каждой из этих ступень часть претендентов отсеивается , другие отказываются сами .  Конечно многие организации реализуют эту процедуру в различном объёме , исключая или добавляя какие-либо методы , поскольку это очень дорогостоящее дело , требующее много времени . В Таблице 2 показано применение различных методов отбора в зависимости от источников набора .

**Таблица 2 .**

**Методы отбора , используемые при найме и продвижении по   
                        службе****[[1]](" \l "_ftn1" \o ") .**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Доля общего числа обследованных , % | |
| Метод отбора | Процедуры для кан­дидатов из вне | Процедуры для кандидатов на по­вышение |
| Проверка рекомендаций и послужного списка  Отбор без беседы  Тест на качество работы и навыки  Медицинский осмотр  Схематическая беседа  Изучение кандидатур агентством вне предприятия  Тест на знание специфики работы  Тест на умственные способности  Заполнения бланка заявления  Тест на личные качества  Изучение кандидатур в центре по оценке работников  Тест на физические способности  Тест на детекторе лжи (либо письменный тест на честность)  Другие | 97  81  75  52  47  26  22  20  11  9  6  6  6  3 | 67  70  40  8  32  3  15  10  7  4  7  4  1  2 |

*Примечание .* Общее число обследованных - 437 человек .

**3.1 Предварительная отборочная беседа .**

 Эта работа проводится по разному в различных фирмах . Для некоторых видов деятельности предпочтительно , чтобы кандидаты приходили непосредственно в отдел кадров или на место работы . В этих случаях беседу проводит специалист по персоналу или линейный менеджер . При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например , образование , внешний вид , определяющие личностные качества) . Уже после этого удачливые заявители проходят следующие стадии отбора . Беседа может проходить и по телефону , если прибытие кандидата затруднено (например , он живёт в другом городе) . В этом случае , перед беседой фирма получает заявление о желании работать здесь и письмо . Письма , посылаемые вместе с заявлением о работе , должны быть напечатаны на хорошей бумаге , быть не более одной страницы и включать в себя следующие пункты (в порядке убывания значимости) :

\*  Какую должность Вы хотели бы занимать ;

\*  Ваши специфические цели работы на данном месте ;

\*  Конечные цели Вашей карьеры ;

\*  Причина по которой Вы ищете работу ;

\*  Указание на то , что Вам хорошо известно то место , куда   
           Вы желаете быть направлены

Наиболее важными пунктами , на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе являются : адрес ,  профилирующее направление в учебном заведении , оконченные учебные заведения , цель поступления на работу , время пребывания на предыдущих местах работы , желаемая зарплата , цель карьеры , ограничения по здоровью , общее состояние здоровья , оценки в университете , военная служба , членство в организациях , ближайшая возможная дата выхода на работу .

**3.2 Заполнение бланка заявления и автобиографической   
                 анкеты .**

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным , а запрашиваемая информация должна определять производительность бедующей работы  претендента . Данные могут относиться к прошлой работе , складу ума , то есть чтобы на их основе можно было провести психологическую оценку кандидата . Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы , в том числе и вообще отказ в ответе , а сами пронумерованные пункты должны вытекать один из другого . Могут быть заданы вопросы о мнении претендента по поводу какой-либо ситуации , допустим : «Что Вы думаете о частых командировках , если Вы служащий нашей компании ?» Вариантами ответов могут быть такие : «С удовольствием соглашусь» , «Не прочь попробовать» , «Скорее всего соглашусь» , «Откажусь от командировок» . Другой разновидностью анкет по биографическим данным является «сравнительный бланк заявлений» , используемый в США для прогноза результативности и количества увольнений .

**3.3 Беседа по найму .**

Собеседования или беседа по найму до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров . Принимая на работу новых сотрудников организация располагает обычно лишь документальными данными о нём . В этом случае важное значение приобретает беседа представителей организации с претендентом . Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу хотя бы без одного собеседования . Его лучше всего проводить будущему непосредственному управляющему претендующего на должность работника . Отбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований , занимающих несколько месяцев .

Собеседование предназначено для выяснения некоторых деловых качеств кандидата и личного знакомства с ним . Прежде всего должно быть выяснено знание специалистом того дела , за которое он берётся . Конкретное содержание проверки на знание дела определяется описанием (квалификацией) рабочего места . Проверяется , насколько претендент понимает предстоящую работу (функции , технологии) , знает технические средства , которыми ему предстоит пользоваться .

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения беседы сводятся к следующему :

\*            Установление взаимопонимания с кандидатом и   
           предоставление возможности ему чувствовать себя свободно .

\*            Концентрация внимания в ходе всего собеседования на   
           требованиях к работе .

\*            Недопустимость оценки по первому впечатлению .   
           Необходимость получения всей информации о человеке .

\*            Подготовка комплекта структурированных вопросов ,   
           которые будут задаваться всем кандидатам , а также   
           достаточная гибкость , чтобы исследовать и другие   
           возникающие вопросы .

Различают беседы формализованные (строго по схеме) , слабоформализованные и неформализованные . В ходе любой из них происходит обмен информацией , обычно в форме вопросов и ответов . Цель практически любого вида беседы - знакомство с претендентом . Однако эти три вида беседы значительно отличаются по подходам . В ходе беседы формализованного типа проводящий её человек не отклоняется от имеющегося у него стандартного списка вопросов и отмечает ответы кандидата на специальном бланке . Такой подход , как правило , не позволяет получить достаточно широкого представления о заявителе , так как не даёт возможности приспособить ход беседы к ответам претендента .

При проведении беседы слабоформализованного типа имеются лишь основные вопросы и наряду с ними могут задаваться дополнительные . Этот метод допускает большую гибкость , чем первый , но требует и большей квалификации от проводящего беседу . Хотя для этих бесед и нет специальных макетов , всё же кадровикам рекомендуется определённый перечень вопросов , которые обычно задаются кандидатам :

    Почему Вы обратились о приёме на работу именно к нам ?   
            Чем Вас привлекла наша фирма ? Что Вы знаете о ней ?

    Что Вы знаете об этой работе ? В какого рода работе Вы   
            больше заинтересованы ?

    Почему Вы выбрали именно эту карьеру ? Как Вы планируете   
            на будущее свою карьеру ?

    Что бы Вы стали делать , если ... (описание критической   
            ситуации на рабочем месте) ?

    Как бы Вы могли описать себя ?

    Что Вы хотите рассказать о себе ? О Вашей семье ?

    Каковы Ваши основные сильные и слабые стороны ?

    Какую работу Вы больше всего любите делать , а какую не   
            любите?

    Каковы Ваши интересы вне работы ? Как Вы проводите   
            свободное время ?

    Что бы Вы хотели изменить в своём прошлом ?

    Какие предметы в школе Вам нравились больше всего и   
             меньше всего ? А в ВУЗе ? Почему ?

    Считаете ли Вы , что получили хорошую подготовку общего   
              характера ?

    Какие особенности в Вашей подготовке позволяют Вам   
              думать , что Вы добьётесь успеха в избранной Вами сфере   
              деятельности ?

    Какого рода общественной деятельностью Вы занимались в   
              ВУЗе ? После ВУЗа ? Почему ?

    Что Вам нравилось больше всего и меньше всего на прежней   
              работе ?

    Что Вы можете рассказать о Ваших руководителях на   
              прежнем месте работы ? О Вашей прежней работе ?

    Почему Вы уволились с прежней работы ?

    Какие Ваши цели в жизни ? Как Вы планируете их достичь ?

    На какую заработную плату Вы рассчитываете ?

    Чем Вы надеетесь заниматься через 5 (10 , 15) лет ?

При проведении беседы по неформализованному типу у человека проводящего её обычно нет заранее подготовленных вопросов . Разговор ведётся свободно , в зависимости от сложившейся ситуации и характера самого заявителя . Но тем не менее имеются определённые рекомендации по проведению собеседования по этому типу . Сюда входит запрещение комментариев по поводу пола кандидата , если это не связано как-то с выполнением работы . Недопустимо задавать вопросы , связанные с расовой принадлежностью (о цвете кожи , глаз , волос) , увечьями (как они получены , и насколько они серьёзны) , возрастом , семейным положением и количеством детей (это выясняется лишь после приёма) , ростом и весом , пригодностью к воинской службе , интересоваться родом войск , в которых служил кандидат , жилищными условиями , судимостью . Запрещается также требовать рекомендации религиозных организаций . Кроме того , есть перечень вопросов , которые должны задаваться с большой осторожностью , это вопросы : о месторождении , пользовании псевдонимом или вторым именем , о религиозных убеждениях , гражданстве , членстве в различных клубах и обществах .

В целом же разговор ведётся достаточно свободно . Здесь нужно постараться вызвать кандидата на откровенность и внимательно прислушиваться к его словам . Разговор , как правило , начинается с какого-либо простого вопроса , допустим : «Что в данной работе Вам нравится больше всего ?» . После того , как он начнёт говорить , следует делать лишь короткие замечания в тех случаях , когда собеседник отклоняется от темы беседы . Одобрительная улыбка и реплики типа «Это очень интересно , продолжайте , пожалуйста» заставляют кандидата продолжать свои высказывания до тех пор , пока у интервьюера не сложатся правильные представления о нём самом , а также о его истинных намерениях .

Собеседование при приёме на работу делится обычно на три основные части : вступительную , основную и заключительную .

Вступительная часть составляет около 15 % времени для создания атмосферы взаимопонимания . Опрос обычно начинается с темы , интересующей обе стороны . При этом нужно стараться ободрять опрашиваемого , избегать отрицательных оценок и критических замечаний , как можно больше проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата . Главная же цель основной части беседы - получение информации для оценки в претенденте качеств , требуемых для данной должности и принятия решения . При этом желательно , чтобы кандидат говорил сам , а интервьюер внимательно слушал . В заключительной части необходимо подвести итоги и разъяснить дальнейший ход приёма на работу . Не следует заканчивать беседу отрицательным решением , о нём человека рекомендуется уведомить позже .

В Англии для беседы с кандидатами чаще всего используется метод , называемый «план семи пунктов» , разработанный и рекомендованный Национальным институтом производственной психологии . Он включает в себя :

    Физические характеристики - здоровье , внешность , манеры .

    Образование и опыт .

    Интеллект - способность быстро схватывать суть проблемы .

    Способность к физическому труду .

    Диспозиция - лидерство , чувство ответственности ,   
            общительность .

    Интересы - любые хобби , которые могут характеризовать   
            личность кандидата .

    Личные обстоятельства  - как работа будет влиять на личную   
            жизнь и наоборот .

В ходе беседы менеджеру по персоналу нужно определить :

\*            достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы ;

\*            желает ли он выполнять её при существующих условиях ;

\*            какова продолжительности будущей работы в организации ;

\*            возможность продвижение по служебной лестнице вверх ;

\*            совершенствование профессии кандидата ;

\*            мнение относительно сверхурочной  работы , командировок  ,    
           замещения  других работников и других возможных   
           специфических особенностей предстоящей деятельности

\*            является ли  этот  кандидат  самым  подходящим  из всех   
           остальных

Что касается продвижения в должности , то по этому вопросу должна быть ясность . Если есть возможность продвижения , то претенденту желательно сообщить , что ему для этого следует делать . Если нет такой возможности , то об этом также следует уведомить будущего работника , но в то же время сказать о льготах , которые он сможет иметь по мере увеличения стажа работы его в организации .

О мотивации действий претендента можно судить , задав ему всего два вопроса : «Почему он ушёл с прежней работы ?» и «Что его привлекает на новой работе ?» Уточнение мотивации ориентирует администрацию относительно уровня заинтересованности в работе будущего работника .

В ходе беседы представляется возможным выяснить некоторые способности претендента , например . способности понимать , выражать свои мысли , писать , говорить и пр. Необходимо обратить внимание на опрятность в одежде , в облике в целом , а также на манеру держаться . Предпочтительными надо считать : опрятность , скромность в облике и естественность в поведении .

При проведении беседы , вопросы задаются не только кандидатам , но и сами они могут получить у менеджера по персонала некоторую информацию , касающуюся их возможной работы в данной организации . Как правило , задаются следующие вопросы :

        Как оценивается исполнение работы ?

        Много ли переводов с одного отдела или участка в другой ?

        Какова политика продвижения ?

        Имеет ли предприятие программы по обучению и повышению   
            квалификации ?

        Как велика ответственность , которая ложится на новых   
            работников ?

        Оказывается  ли  предпочтение  людям  закончившим   
            образование ? Какова политика компании в области   
            дополнительного образования ?

        Каков имидж компании в обществе ?

        Каковы социальные гарантии ?

Помимо основной цели беседы - отбора наиболее подходящих для организации лиц , существует и другая цель - реклама . Необходимо внушить собеседнику значимость данной организации . Это требование предъявляется ко всем работникам службы персонала при всех формах и методах отбора персонала . Уже на первых стадиях встреч с людьми важно уделить им должное внимание , чтобы у них создалось благоприятное впечатление о компании . Для этого необходимо , чтобы человек , занимающийся приёмом новых сотрудников , имел навыки общения с людьми разных типов . Ему должно нравиться общаться с людьми и оказывать помощь  находящимся в затруднении заявителям . При недостаточной квалификации человека , проводящего беседу , она может оказаться малоэффективной и даже повлечь за собой судебное разбирательство .

Вместе с тем , исследования выявили целый ряд проблем , снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров . Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер . Так , например , существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления , без учёта сказанного в остальной части собеседования . Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом , с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим . Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо , то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо . Есть у проводящих интервью и такая тенденция , как оценка более благоприятно тех кандидатов внешний вид , социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные .

В результате такого метода отбора как собеседование удаётся довольно определённо выявить фактический уровень профессиональной подготовки претендента и соответствие его предстоящей работе . Надо отметить , что редко бывает , чтобы претендент на должность полностью её соответствовал , поэтому собеседование также имеет целью выявить степень несоответствия . Если степень несоответствия такова , что претендента можно подучить на месте , то тогда он может быть принят на работу . В этом случае важно , что управляющий видит , какие он берёт на себя обязательства по этому доучиванию нового работника . Но более важно и то , что принимаемый на работу видит своё небольшое несоответствие , профессиональную неготовность , и в связи с этим необходимость учиться и стараться в работе . Необходимой ясности в соответствии работника и работы не бывает , если его принимают на работу только по документам без должной проверки . В результате это несоответствие , если оно есть , не зафиксировано и не определена его степень , доучивание не проводится , а в итоге страдает дело . Часто в таких случаях работник начинает оспаривать перед администрацией своё несоответствие работе .

Не все собеседования заканчиваются положительным решением . Проведённые социологами опросы менеджеров по персоналу показали , что наиболее частые причины отказа в приёме на работу по итогам собеседования были следующие :

    Плохой внешний вид .

    Агрессивная манера поведения , комплекс превосходства ,   
            властность .

    Неспособность ясно выражать свои мысли , недостатки речи ,   
            плохая дикция , грамматические ошибки .

    Отсутствие личных планов  служебной  карьеры  и четких   
            целей , пассивность и индифферентность  , незрелость .

    Неуверенность в себе и неуравновешенность , нервозность ,   
            неловкость .

    Нежелание начинать работу  с  младших  должностей ,   
            намерение получить сразу слишком много .

    Чрезмерное внимание  к  денежному  вознаграждению ,   
            заинтересованность только в получении материальных благ .

    Скрытость , уклончивость , увиливание от прямого ответа ,   
            неискренность .

    Плохие отзывы  об  организациях  , в которых кандидат   
            работал раньше , и о их руководителях .

    Бестактность , невежливость .

    Непонимание общепринятых правил .

**3.4 Тесты по найму .**

Тестирование с целью отбора подходящих людей для определённых целей использовалось на протяжении многих веков . Одним из первых примеров можно считать библейскую историю о воинах Гедеона .

«И сказал Господь Гедеону : народа с тобой слишком много ... веди их к воде , там Я выберу их тебе ... И сказал Господь Гедеону : кто будут лакать воду языком своим , как лакает пёс , того ставь особо , так же как и тех всех , которые будут наклоняться на колени свои и пить ...» Таким образом были отсеяны все лишние воины , и Гедеон получил 300 человек , которые пили , зачерпывая пригоршнями воду , не опускаясь на колени . Именно с этими воинами была одержана блистательная победа .[[2]](" \l "_ftn2" \o ") Таким образом тестирование вполне себя оправдало .

Например в США до принятия в 1964 г. Закона о гражданских правах 90 % компаний признавали , что используют тесты , к 1976 г. - только 42 % , но в 1988 г. уже 84 % компаний сообщали , что включают тесты в свой механизм отбора кадров .[[3]](" \l "_ftn3" \o ")

Применяемые при отборе тесты предназначены для того , чтобы получить психологический портрет кандидата , оценить его способности , а также профессиональные знания и навыки . Они позволяют сравнивать кандидатов между собой или с эталонным , то есть идеальным кандидатом . Как правило , тесты разработаны психологами , но , чтобы их использовать , совсем не обязательно быть психологом .

Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения работы . Например ,  для секретаря такими способностями могут быть умение печатать на компьютере , стенографировать , требуются и определённые личные качества . При приёме на работу чаще всего используют тесты направленные на изучение :

\*            профессиональных знаний и навыков ;

\*            уровня развития интеллекта и других способностей ;

\*            наличия и степени проявления определённых личностных   
          качеств .

Специалистам по персоналу известны , как правило , тысячи различных тестов . Из этого многообразия можно выделить основные .

Тесты выполнения отдельных работ . Например , тест на компьютерное программирование для программистов , тест на вождение для водителей , прослушивание для музыкантов , тесты по машинописи и т. п. Кандидатов просят проделать определённую работу на механизме с которым им придётся работать в случае принятия на работу , а затем уже регистрируется количество и качество результата . Тесты такого рода наиболее достоверны .

Другой вид тестов связан с искусственным созданием обстановки , приближенной к реальной . Например , вождение машина на тренажёре , тесты на психомоторные способности (время принятия решения , поворотливость пальцев , скорость движения конечностей и др.) , тесты на канцелярские способности (проверяется запоминание чисел и имён) . Сюда же относится большая группа так называемых письменных тестов , используемых для измерения общего уровня умственного развития и способностей . Их существует огромное множество . Например , тест на способности - шкала Векслера , состоящий из двух групп заданий . Первая , словесная , включает вопросы по словарному запасу , общей информированности , арифметике . Вторая группа состоит из заданий , основанных на завершении рисунка , собирании предметов и т. п. Широко также используется калифорнийский тест умственной зрелости , а также тесты позволяющие измерить различные личностные параметры человека . Наиболее известны тест Кэттела , выделяющий шестнадцать основных качеств претендента , Миннесотский многопрофильный личностный тест «семантический дифференциал» , служащий для исследования репрезентативности эмоциональных явлений в сознании , тесты по изучению типа нервной деятельности  (темперамента) , акцентуации характера и другие .

Иногда под тестом понимают такое испытание  , отличительными чертами которого является фиксированность времени выполнения задания и единственность правильного ответа . Такой тест предназначен для определения уровня развития интеллекта и других способностей (например ,  к устному счёту) , навыков и т. п.

Особой разновидностью тестов являются опросники . С их помощью оценивают свойства личности или интересы . Ответ характеризует отвечающего . Опросники используются для определения склонности к тому или иному виду деятельности , например нравится ли данному человеку работать в коллективе , если у него артистические склонности и т. п. Опросники эффективно применяются в целях профориентации

Как правило , при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами , после чего оцениваются и интерпретируются результаты . В последнее время всё популярнее становится использование автоматизированных тестов , в основном выполнение которых предлагается претендентам на компьютере . По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию , производит все необходимые расчёты и выдаёт результат .

Своеобразным тестом на честность является широко используемый в США прибор , регистрирующий изменения в дыхании , кровяном давлении , пульсе , реакции кожи и фиксирующий эти изменения на бумаге . Речь идёт о полиграфе или так называемом детекторе лжи . Человеку , к которому подключён полиграф , задают различные вопросы : нейтральные , чтобы выявить его нормальное состояние , затем очень острые , чтобы зарегистрировать ответ , сделанный под давлением . Использование этого устройства обходится значительно дешевле других методов проверки . Однако для работы с полиграфом нужны квалифицированные специалисты , кроме того , с его помощью можно проверить не всех людей . Некоторым очень легко солгать , и они обманывают полиграф , другие напротив , очень эмоционально реагируют на простые вопросы и выглядят на приборе лжецами .

Наиболее известны так называемые проективные тесты . Начало они берут из глубины веков , от гадания на свечах , кофейной гуще и т п. Вот , например , уже используемый многие годы весьма эффективный тест Роршаха . Простая клякса , раздавленная внутри сложенного пополам листка бумаги . В зависимости от того , что увидел человек , простую кляксу или какой-нибудь предмет , психолог расскажет кто он есть на самом деле . Тесты такого рода рассчитаны на то , чтобы зацепить и вытащить скрытую установку подсознания . Могут предложить дописать рассказ или дорисовать картинку .

Использование тестовых методик при отборе персонала всегда было и остаётся весьма дискуссионным вопросом не только В России , но во всём мире . В США ,  например , в 60-е годы был период , когда метод тестирования признавался дискриминационным по расовому , половому и социальному признакам , и его использование было не безопасным .

Сегодня тестирование - неотъемлемая часть работы по управлению персоналом . По данным американской статистики , при опросе кадровых менеджеров сложилась следующая ситуация . 20 % опрошенных ответили , что постоянно пользуются различными психологическими тестами (калифорнийский тест на личностные характеристики , тест Гордона на личностный профиль , тест на социальный интеллект , тест на адаптивность и уживчивость в коллективе и др.) ; 11 % используют детектор лжи , психологический стрессовый показатель , тесты на честность и т. д. ; 18 % опрошенных ответили , что применяют для кандидатов на работу алкогольный и наркотический тесты , являющиеся частью медосмотра и основанные на различных анализах . По заявлению опрошенных , ни одна из организаций не использует тесты на СПИД ; 55 % менеджеров по персоналу используют тесты похожие на работу , которую кандидат должен выполнить (вычислительные тесты , печатание на компьютере , речевая обработка и канцелярское дело , тесты на силовой подъём и гибкость и т. п.) ; 22 % респондентов пользуются психоанализом для выявления мастерства претендентов ; в 63  % организаций данные тестирования держат в строгом секрете ; 21 % ответили , что результаты тестовых испытаний были показаны лишь кандидату и инспектору службы персонала , а 13 % заявили , что не держат тестовые данные в секрете .[[4]](" \l "_ftn4" \o ")

В Росси на данный момент отечественных тестовых методик практически нет , так как они долго считались идеологически чуждыми нам . Используются в основном западные методики , однако здесь имеются определённые сложности , связанные не только с языковыми отличиями , но главным образом , с социокультурными несоответствиями .

**3.5 Проверки рекомендаций и послужного списка .**

В тех случаях , когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса , объективность оценки не может быть гарантирована , так как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке , который это может прочитать . Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы , в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённому перечню качеств . Ещё более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения каких либо интересующих вопросов . При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы , обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест . При этом учитывается также частота увольнений и то , в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице . Считается , что в молодые годы смена рабочего места имеет другое значение , нежели позднее . Поэтому у молодых кандидатов частые перемены рабочего места должны быть расценены , скорее , положительно , так как в основе их лежат мобильность , стремление к лучшей организации , гибкость . У кандидатов постарше смена рабочего места должна быть обсуждена в ходе беседы . Учитывается ещё и то , что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата .

**3.6 Медицинский осмотр .**

Некоторые фирмы , требуют проведение медосмотра по нескольким причинам :

\*            необходимостью знания физического состояния претендента в   
           момент найма на случай подачи возможных требований    
           компенсаций из-за ухудшения здоровья ;

\*            необходимостью предотвратить приём переносчиков заразных   
           болезней :

\*            необходимостью определить , может ли человек физически   
           выполнять предлагаемую работу .

Одной из форм медосмотра является генетический отбор , предусматривающий использование различных анализов с целью выявления у кандидата особых черт , предрасполагающих (или наоборот) его к работе с различными химикатами . Например , заявитель с повышенной чувствительностью организма к токсинам , используемым в производстве , немедленно отсеивается в процессе отбора . В последние годы на Западе широко обсуждается комплекс вопросов , связанных с проверкой на предмет употребления наркотиков . Это  проблемы как этического и юридического порядка так и медико-биологического , так как достоверных на сто процентов тестов пока ещё не существует и в трети случаев результаты их оказываются ошибочными .

Также никогда не мешает назначить претенденту испытательный срок в рамках , установленных трудовым законодательством . За время испытательного срока представляется возможность способом естественного наблюдения и специальных условий достаточно хорошо выяснить деловые качества работника и сделать окончательное заключение о его пригодности . Поскольку срок этот относительно небольшой , изучение деловых качеств должно протекать активно и целенаправленно . В течение испытательного срока решаются задачи не только изучения деловых качеств работника , но и выявляются его способности к обучению , а также ему предоставляется возможность самому оценить предстоящую деятельность и адаптироваться в среде персонала организации .

Перед окончанием испытательного срока непосредственный руководитель должен дать оценку работнику для кадровых подразделений и объявить своё заключение о дальнейшем его использовании самому работнику .

Если работник после полного испытательного срока проявил качества , необходимые для постоянной работы на занимаемой должности , его принимают на постоянную работу . При этом нужно обратить внимание работника на его слабые стороны и на необходимость постоянного совершенствования им деловых качеств , а также главе организации необходимо встретиться с группой новых работников . На такой встрече новичков надо ознакомить с общими целями , структурой , традициями , историей и достижениями организации .

**4. Достоверность и обоснованность методов отбора .**

Одним из способов уяснить , окажется ли претендент соответствующим всем требованиям , и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование заявителей в условиях , максимально приближенным к рабочим . Чтобы эти методы отбора оказались результативными , они должны быть достаточно надёжными , достоверными . Если претендент получает оценку в 70 очков при тестировании по найму в понедельник , 40 очков в аналогичном тесте в четверг и 95 - в пятницу , то определить , какой из результатов наиболее точно отражает способности этого заявителя , невозможно : данный тест не может быть признан достоверным . Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях , то есть его состоятельность при различных условиях .

Если служащий , проводящий беседу с заявителем , даёт разные оценки его способностей и возможностей в разные дни , эти оценки нельзя считать достоверными . На практике достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестов , проведённых в разные дни . Другой путь повышения достоверности - сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например , тест и беседа) . Если результаты сходны или одинаковы , можно считать результат правильным .

Помимо достоверности оценок необходимо учитывать обоснованность принятых критериев отбора . Под обоснованностью здесь понимается то , с какой степенью точности данный результат , метод или критерий «предсказывает» будущую результативность тестируемого человека . Обоснованность методов относится к выводам , сделанным на основе той или иной процедуры , а не к самой процедуре . То есть метод отбора может сам по себе быть достоверным , но не соответствовать конкретной задаче : измерять не то , что требуется в данном случае .

Существуют разные типы обоснованности методов отбора , с которыми должен быть знаком менеджер : обоснованность по сути , по соответствию характеру конкретной работы и по соответствию конкретным критериям . Обоснованность - это степень , в которой тест , беседа или оценка качества работы измеряет навыки , опыт и способность выполнять данную работу . Соответствие метода отбора каким-то конкретным требованиям или условиям определяет степень точности , с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента , соответствующие отдельным важным элементам стиля работы . Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей м последующей работе .

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важный шаг в процессе обеспечения фирмы или организационной системы соответствующими её профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов , который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма . Сам процесс отбора , как правило , состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов) , где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор , пока не останется нужное количество претендентов . На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования , призванные выявить , отвечают ли они тем или иным требованиям , предъявляемым нанимающей организацией , подходят ли они для выполнения той работы , для которой их нанимают .

Политика найма различна в разных фирмах и зависит ,  как правило , от принятой здесь системы ценностей . При приёме на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность . Тестирование в качестве метода отбора персонала также становится всё более популярным . Этот интерес вполне понятен , если принять во внимание , что постоянно возрастает значение правильного отбора и всё дороже становятся ошибки .

Отбор кадров осуществляется по принципу , какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу . Для достижения этой цели в процессе отбора кадров должны быть предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов , характеризующих кандидата .

В большинстве случаев выбирают  человека , имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности , а не кандидата который , представляется наиболее подходящим для продвижения по службе . Объективное решение о выборе , в зависимости от обстоятельств , может основываться на образовании кандидата , уровне его профессиональных навыков , опыте предшествующей работы , личных качествах .

Несоблюдение принципов проведения отбора , установленных комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве , может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника , который может обвинить организацию в дискриминационной политике при отборе персонала .

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1.  Бляхман Л. С. Введение в менеджмент .-СПб.:Издательство С-Петербургского университета экономики и финансов , 1994.

2.  Как подбирать сотрудников и их учить. // За рубежом , 1993 , № 33

3.  Мескон М. Х. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента .-М.:«Дело» , 1992.

4.  Нессонов Г. Г. Управление персоналом коммерческой организации . Учебное пособие .-М.:«Триада» , 1997.

5.  Подбор кадров Во Франции . // Человек и труд , 1993 , № 4 .

6.  Поляков В. А. Технология карьеры .-М.:«Дело ЛТД» , 1995 .

7.  Силин А. Н. Управление персоналом . Учебник по кадровому менеджменту .-Тюмень:ТГУ , 1994 .

8.  Тарасов В. К. Персонал-технология : отбор и подготовка менеджеров .-Л:«Машиностроение» , 1989 .

9.  Травин В. В. , Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента .-М.:«Дело» , 1995.

10.Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент . Теория и практика . -М.:«Наука» , 1993.

[[1]](" \l "_ftnref1" \o ") Травин В. В. , Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента .-М.:«Дело» ,   
   1995. Стр. 68.

[[2]](" \l "_ftnref2" \o ") Поляков В. А. Технология карьеры .-М.:«Дело ЛТД» , 1995 . стр. 97

[[3]](" \l "_ftnref3" \o ") Там же стр. 98.

[[4]](" \l "_ftnref4" \o ") Силин А. Н. Управление персоналом . Учебник по кадровому менеджменту .-Тюмень:ТГУ , 1994. Стр. 54-55.