Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. Н.А. ДОБРОЛЮБОВА

Реферат по дисциплине: «Управление персоналом»

На тему: «Наем, отбор и прием персонала: источники, требования к кандидатам на замещение вакансий, организация процесса».

Выполнила: Михайлова Е.Г.

студентка гр.8-МЗУ

Проверил: Ширшин Г.А.

г. Нижний Новгород

2010 г.

Содержание

* Введение……………………………………………………....3стр.
* Наем, отбор и прием персонала…………………………….….4стр.
* Отбор персонала, предварительные сведения…………………..4стр.
* Анализ содержания работы…………………………………...5стр.
* Требования работы и критерии отбора……………………....7стр.
* Источники найма на работу……………………………….…9стр.
* Основные ступени отбора…………………………………….12стр.
* Ступень 1. Предварительная отборочная беседа………………………….12стр.
* Ступень 2. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты…12стр.
* Ступень 3. Беседа по найму (основное собеседование)…………………..…..13стр.

Обсуждение контракта………………..………………………13стр.

* Ступень 4……………………………………………………………….14стр.
* Ступень 5. Проверка рекомендаций………………………………...….…14стр.
* Ступень 6……………………………………………………………..…14стр.
* Ступень 7. Оформление контракта………………………………............15стр.
* Заключение………………………………………………….16стр.
* Список используемой литературы…………………………...18стр.

## Введение

*«Человек — это залог успеха предприятия в бизнесе».*

## Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора персонала, прежде всего важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

## Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы, т.е. с анализа работы конкретной должности. Далее составляется должностная инструкция, на основании которой формулируются требования к кандидатам. Одним из важных этапов является рекламирование работы, т.е. привлечение кандидата. Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала. В ходе собеседования можно познакомиться с кандидатом поближе, т.е. узнать его личные качества, манеры поведения. На основании собранных сведений уже происходит принятие решения о выборе потенциального работника, но даже полное наличие элементов отбора не дают точной информации о нанимаемом человеке.

## В виду своей актуальности проблематика темы отбора персонала все чаще появляется в заголовках различных периодических и учебных изданий, а так же в ресурсах сети Интернет, несмотря на то, что эта тема исследована достаточно глубоко, появляются новые разработки и дополнения к методике отбора персонала.

**Наем, отбор и прием персонала**

**Отбор персонала, предварительные сведения**

Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Исходный этап в процессе управления персоналом – набор и отбор кадров. От того, как произведен отбор и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует отнестись к этому этапу со всей серьезностью.

При отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно также менеджеры стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата. К тому же надо иметь ввиду , что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает. Неправильный выбор работы может иметь невосполнимые последствия как для работника, менеджера, так и для организации в целом.

Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определенным требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, проводиться их сопоставление. Процесс приема на работу обычно требует уступок в требованиях обоих сторон.

**Анализ содержания работы**

Для того, чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством **анализа содержания работы**, который является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка всех конторских, оперативных, технических и административных специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценки деятельности и повышении в должности.

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Однако при таком исследовании сильно влияние субъективных факторов, т.к. на любом должностном уровне обычно преувеличивают важность своей работы. Метод прямого систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов может быть с успехом взят на вооружение менеджером (табл. 1).

Таблица 1.

Перечень контрольных вопросов и требований для систематического анализа работы.

|  |
| --- |
| **Блок 1 – Метод ключевых слов**  Что делается?  Когда это делается?  Почему это делается?  Где это делается?  Как это делается?  **Блок 2 – Пункты ответственности**  Ответственность за подчиненных  Ответственность за оборудование, материалы, инструменты  Финансовая ответственность  **Блок 3 – Рабочие взаимоотношения**  Взаимоотношения с вышестоящими работниками  Взаимоотношения с коллегами  Взаимоотношения с работниками других отделов  Взаимоотношения с общественностью, с клиентами  Взаимоотношения с подчиненными  **Блок 4 – Требования, предъявляемые работой**  Требуемый уровень производительности и результатов  Требуемые навыки и опыт  Требуемые аналитические способности  Требуемые физические данные и состояние здоровья  Требуемый уровень мотивации и социальные навыки  **Блок 5 – Условия труда**  Физические условия и окружающая среда  Социальные условия и рабочий коллектив  Экономические условия, включая вопросы оплаты  **Блок 6 – Проверка выполнения работы**  Проверка работы исполнителем  Проверка работы начальником |

Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию. На ее основе создается **должностная инструкция,** которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующих знания и навыков, а также прав работника.

Она должна разрабатываться по всем должностям и специальностям организации.

**Требования работы и критерии отбора**

Следующим этапом подготовительной работы является составление требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения работы. На основании предшествующего анализа менеджер должен как можно более точно определить навыки, знания, квалификацию и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера. В большинстве случаев стремятся определить именно желательные характеристики. Однако не во всех случаях удается отобрать идеального кандидата. Поэтому необходимо установить и тот основной минимум требований, которым должен удовлетворять претендент.

**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, занимающийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнять такую же работу, любит ее и будет выполнять ее хорошо. А поскольку "лояльность" в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наем 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 определенной должности или в составе определенного отдела и т.д.

**Физические (медицинские) характеристики.** Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных 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). Так, некоторые работодатели предпочитают "степенных", женатых работников, считая, что эта характеристика приводит к меньшему числу увольнений и лучшему качеству работы. Другие же фирмы предпочитают холостых или разведенных работников, которые охотнее соглашаются на другие места работы и на работу в выходные дни.

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 на фирме в данное время.

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

Итак, следующий этап - найти человека, который будет удовлетворять этим критериям.

**Источники найма на работу**

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы). Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (из людей, до того никак не связанных с предприятием). В табл.2 представлены как достоинства, так и недостатки каждого из этих источников набора, выявленные путем опроса работников соответствующих служб в компаниях США.

Таблица 2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники | Преимущества | Недостатки |
| Внутренний | Работники видят заразительный пример реализованных возможностей соседа по работе. Лучшие возможности оценки рабочей «хватки» работников. Компания знает достоинства и недостатки работников. | Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников. «Семейственность», приводящая к застою в появлении новых идей и изобразительной мысли. Плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег. |
| Внешний | Выбор из большего числа кандидатов. Появление новых идей и приемов работы. Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия. | Долгий период привыкания. Ухудшение морального климата среди давно работающих. Рабочая «хватка» новых работников точно неизвестна. |

Многие фирмы практикуют помещение объявления о приеме на работу внутри самой фирмы. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком).

Следующими источниками могут быть:

**Прежние сотрудники,** ушедшие из организации по собственному желанию. Они могут назвать других претендентов. Но и те, и другие, независимо от их прежней работы, должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению.

**Случайные претенденты,** самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз заноситься в картотеку (или банк данных о внешних кандидатах). Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Есть два качества, говорящих в их пользу:

(а) обычно они знают что-то о деятельности Вашей фирмы

(б) более вероятно, что у них есть "внушенное" чувство лояльности к ней.

**Школы, колледжи, институты, университеты, коммерческие школы и преподаватели** этих и других учебных заведений. Обычно большинство учебных заведений имеют службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. В то же время преподаватели заинтересованы в том, чтобы их выпускники получили подходящую работу.

**Клиенты и поставщики** могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

**Государственные и коммерческие агентства по трудоустройству** играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку он может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов.

**Рекламные объявления** по отношению к вышеперечисленным способам отбора требуемых специалистов могут либо дополнять их, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления - получить эффективный результат с минимально возможными затратами. Объявление должно содержать информацию о:

•         ключевых элементах работы;

•         требуемой квалификации;

•         местонахождении ;

•         уровне , (кому подчиняется претендент);

•         предполагаемом жалованье (эта информация, как правило, вдвое повышает шансы на успех).

При составлении и проверке объявлений о приеме на работу менеджер должен позаботиться о том, чтобы они создавали наилучший "имидж" организации. Хорошо оформленное объявление с тщательно выверенным текстом может повысить в глазах общественности репутацию организации, неудачное - может "подмочить" эту репутацию.

**Основные ступени отбора**

Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Типичный процесс по принятию решений обычно состоит из семи ступеней. Конечно, не все организации реализуют все ступени поскольку это требует слишком много времени и затрат. Некоторые процедуры проводятся одновременно или почти одновременно. В целом, чем важнее вакантный пост, тем вероятнее использование всех ступеней.

***Ступень 1. Предварительная отборочная беседа.***

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительнее чтобы, кандидат приходил в отдел кадров или на место роботы. В таких случаях специалист отдела кадров проводит с ними предварительную беседу. При этом на претендента применяются основные правила беседы, направленные на определение его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого удачливые заявители отправляются на следующую ступень отбора, иногда зная, что отсутствие каких-либо необходимых характеристик уменьшает их шансы на то, что они будут серьезно рассматриваться на предполагаемое место. В малых предприятиях и организациях предварительная отборочная беседа может проходить вместо основной беседы по найму.

***Ступень 2. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты.***

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможности ответа, включая возможность отказа.

Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора.

***Ступень 3. Беседа по найму (основное собеседование).***

Основной целью отборочного собеседования является получение ответа на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он ее выполнять. При этом обычно возникает необходимость сравнения нескольких кандидатов.

В ходе отборочного собеседования должны быть подучены ответы на следующие три вопроса:

•         сможет ли кандидат выполнять данную работу?

•         будет ли он выполнять ее?

•         подойдет ли кандидат для данной работы (будет ли он наилучшим)?

Ответы на эти вопросы создают полезную основу. Но требуется еще выяснить массу деталей.

***Обсуждение контракта* .** На этапе отборочного собеседования происходит также и обсуждение контракта. Следуем помнить, что обсуждение контракта - это часть процесса найма и происходит оно как до так и после принятия решения о приеме на работу. Поэтому предложения, сделанные в ходе собеседования даже в устной форме, являются частью контракта. Интервьюер должен точно знать, что именно он полномочен предложить. Иначе можно поставить организацию в неудобное и юридически затруднительное положение.

***Ступень 4.*** Одним из методов, используемых для облегчения принятие решений по отбору, являются тесты по найму. Тест по найму - это средство, которое измеряет какие-либо показатели человека. Психологи и специалисты разрабатывают эти тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предполагаемом месте. Психологи готовят пункты теста измеряющего эти способности.

Существуют тесты для оценки таких характеристик, как:

* Профессиональная подготовка - знания и навыки;
* Интеллектуальный уровень - общий интеллектуальный потенциал и умение решать проблемы;
* Наклонности - специальные качества, такие, как, умение выражать свои мысли, математические способности, пространственное воображение, сноровка, навыки канцелярской работы; Личностные качества - аспект очень сложный, призван определять темперамент, характер человека, является ли он интровертом или экстравертом, и т. д.;
* Физические характеристики.

***Ступень 5. Проверка рекомендаций.***

При подаче заявлений о приеме на работу, на одной из ступеней отбора кандидата могут попросить предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Чтобы рекомендательное письмо было полезным, оно должно отвечать определенным условиям. Автор письма должен знать уровень продуктивности и качество работы заявителя и быть достаточно компетентным, чтобы его оценить. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

***Ступень 6.*** Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медосмотр. Примерами для такого требования служат:

•         В случае подачи работником жалоб по поводу компенсации, необходимо знание физического состояния в момент найма;

•         Необходимо предотвратить найм переносчиков заразных болезней.

***Ступень 7. Оформление контракта.***

Прием на работу заканчивается подписанием двустороннего трудового договора (контракта) на основе тарифного соглашения. Любой контракт означает, что кто-то делает предложение, а кто-то принимает его.

Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, который должен быть представлен работнику, включает следующие сведения:

* имена сторон (работодатель и работник);
* наименование работы;
* дата начала работы (и дата окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
* тарифная ставка или указание способа расчета зарплаты;
* периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иное обычное рабочее время);
* праздничные дни и их оплата;
* правила оформления пропусков в связи  с заболеваниями  или несчастным случаем и их оплаты;
* схема расчета пенсии и указание на том, распространяется ли на работника государственная система пенсионного страхования или не распространяется;
* процедура подачи жалоб;
* срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.
* Указанный документ должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работника к другим документам.

**Заключение**

Итак, можно сделать вывод, что важным шагом 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. 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.

В результате проделанной работы мы можем сделать следующие выводы:

1. Процесс набора и отбора является исходным этапом в управлении персоналом на предприятии, от качества набора и отбора зависит вся последующая деятельность по управлению трудовыми ресурсами.

2. Процесс набора и отбора является многоступенчатым, его можно разделить на две стадии - стадию набора и стадию отбора персонала.

3. На стадии набора главными задачами являются: описание требований, предъявляемых к кандидату, выбор источников найма, форм и методов привлечения рабочей силы.

4. На стадии отбора персонала применяются различные методы. Наиболее распространенным методом является интервью. Он требует от менеджера умения владеть искусством общения для принятия обоснованного решения при отборе кандидата.

5. Завершается процесс отбора заключением контракта.

Хорошее выполнение работы по найму персонала результируются впоследствии снижением текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью предприятия.

**Список используемой литературы**

* Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. Пособие. -М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2005г.
* Социальный менеджмент// Управление персоналом № 3, М, 1999г.
* Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997.
* Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ. 2006.