**Государственный комитет по рыболовству РФ**

**АСТРАХАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Институт Экономики**

**Контрольная работа**

По дисциплине «Управление персоналом»

Тема: «Обеспечение организации персоналом: подбор и прием на работу»

**Выполнил:**

**Студент группыЗФЭ-88**

**Проверил:**

**Д.Э.Н, О.К.**

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с чис­ленностью персонала, уже работающего в организации, отдел чело­веческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий.

Стадии процесса приема на работу:

- детали­зация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие,

- подбор кандидатов,

- отбор кандидатов,

- прием на работу.

Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптималь­ной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы произ­водственных программ, производственный травматизм, кон­фликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который мо­жет повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высо­коквалифицированном труде, отток квалифицированных ра­ботников.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структу­ре, основных направлениях деятельности и приемлемой орга­низационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;

- ситуация на рынке рабочей силы;

- состав рабочей силы на рынке и месторасположение ор­ганизации.

Факторы внутренней среды:

- кадровая политика — принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в произ­водстве, принцип пожизненного найма;

- образ организации — насколько она считается привлека­тельной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

Требования к кандидату на занятие вакантного-рабочего места

Прием на работу начинается с детального определе­ния того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. доку­мента описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подго­тавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководите­лем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание про­цесса создания должностной инструкции, линейный руководитель - требований к конкретному рабочему месту.

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную долж­ность

Поэтому при использовании должностной инструкции для оцен­ки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника отдела человеческих ресурсов).

Чтобы облегчить про­цесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в до­полнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должно­сти - квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руко­водителем подразделения и специалистами по человеческим ресур­сам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, вла­дением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность.

Поскольку в ходе отбора определить наличие квалифика­ционных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использо­вание квалификационной карты дает так же возможность структури­рованной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачива­ется на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характери­стики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника) позволя­ет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отде­ла человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его спо­собности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и со­циальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенции требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультан­та или специально обученного сотрудника отдела человеческих ре­сурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенции, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции ис­пользуется также как квалификационная карта - компетенции кандида­та сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Привлечение кандидатов

Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенции или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов.

Основная задача этапа "привлечение кандидатов" - создание достаточно пред­ставительного списка квалифицированных кандидатов для последую­щего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кан­дидатов.

Опыт первого объявления о приеме на работу компании Макдональдс в Москве, на которое откликнулись десятки ты­сяч кандидатов, является хорошо известным примером того, как организация, неверно спланировавшая свою кампанию по привлечению кандидатов, может оказаться в критической си­туации, будучи не в состоянии справиться с их наплывом.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

1. Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внут­реннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутрен­них средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой вы­двинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандида­тов перед необходимостью интеграции в организацию. В тоже время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотруд­ников и сохранить их "для себя". Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее со­трудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

1. Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ре­сурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой ока­зать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки свя­заны с "неформальностью" - рядовые сотрудники не являются про­фессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Ис­пользование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства - явлений не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

1. Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая органи­зация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений - необходимо поддерживать базу данных на этих лю­дей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

Под­держание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

Для того чтобы са­мопроявившихся кандидатов было больше некоторые организации проводят "Дни открытых дверей", приглашая всех желающих позна­комиться со своей продукцией, производственными мощностями, ус­ловиями труда и т.д.

4. Объявления в средствах массовой информации - на те­левидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относи­тельно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ - объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками.

Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объяв­ления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска ограничивает число по­тенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5. Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привле­чения "свежей крови" - молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения опреде­ленного типа кандидатов - молодых специалистов.

Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В тоже время область применения данного метода ограничена - вряд ли кто-либо отправится в институт искать генераль­ного директора.

1. Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административ­ном округе - республиках, областях, муниципальных округах и т.д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о заре­гистрировавшихся людях - возраст, образование, квалификация, про­фессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных.

Использова­ние государственных агентств дает возможность провести сфокусиро­ванный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кан­дидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном, определенные категории населения - прежде всего, без­работные, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска, домо­хозяйки.

1. Частные агентства по подбору персонала. Подбор пер­сонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся от­расль экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой об­ласти. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществ­ляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы - 30-50%.

Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требовани­ям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший про­цесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который ис­пользуется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказы­вающих значительное влияние на функционирование организации.

Преимущества и недостатки различных источников подбора персонала обобщены в таблице 5.1.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов по­зволяет сделать простой, но исключительно важный вывод - не суще­ствует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной ор­ганизации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основ­ными правилами:

1. всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
2. использовать, по меньшей мере, два метода привле­чения кандидатов со стороны.

Таблица 5.1.

Преимущества и недостатки различных источников подбора персонала.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники | Преимущества | Недостатки |
| Внутренние | Примером возможности самореализации внутри организации воспринима­ется как поощрение ус­пешной работы.  Для организации про­должается работа с сотруд­никами, которые уже из­вестны, а также сокращают­ся финансовые затраты на подбор персонала | Возможен риск ослож­нений личных взаимоот­ношений между сотруд­никами, может возник­нуть "семейственность" |
| Внешние | Возможность выбора из большого числа кандидатов.  Новые люди — новые идеи и приемы работы | Адаптация нового со­трудника, возможно ухуд­шение морально-психоло­гического климата среди давно работающих |

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотруд­ников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организа­ции.

К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;

- структурная реорганизация или использование новых схем производства;

- временный наем;

- привлечение специализированных фирм для осуществле­ния некоторых видов деятельности.

Особо следует отметить возможность использования орга­низацией, находящейся на стадии динамического роста, вре­менного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельно­сти сезонно, - добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируют­ся в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный пер­сонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные со­трудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предпри­ятию в сезон увеличения работы. Сложность организации та­кой работы состоит в том, что кадровая компания должна ра­ботать с предприятиями, пики потребности, в персонале кото­рых не совпадают, а распределены по времени.

Кроме того, временный набор персонала, кроме своей ос­новной цели - обеспечения организации людьми на опреде­ленный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолже­ния сотрудничества с ними на долговременной основе.

Затраты на привлечение персонала

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если органи­зация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек являет­ся специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование услу­гами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через "отборочное сито" (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотруд­ников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководи­телей, "под которых" подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов под­бора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, ну­ждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА НАЙМА

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по формуле:

, (5.1)



где Кн – качество набранных работников, %;

Рк – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

Пр –процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

Ор – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

***Отбор персонала в организацию***

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем, виде может быть представлено следующей схемой:

Первичный отбор →Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов → Справки о кандидате → Собеседование с руководителем подразделения → Испытание → Решение о найме

Первичный отбор

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруд­нику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании канди­датов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Руководство пятизвездочного отеля может требовать от своих портье владения двумя иностранными языками, наличие высшего образования и опыта работы в данной должности, в то время как для молодежной гостиницы может быть достаточно среднего образования и совершеннолетия.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, куль­туры компании и относительной важности данной должности для орга­низации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются - анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почер­ка.

Методы первичного отбора:

1. Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содер­жащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко опре­деленных критериев отбора) является необходимым условием прове­дения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Московская коммерческая школа поместила в газетах объ­явление о конкурсе на замещение вакантной должности дирек­тора программ повышения квалификации. На объявление откликнулось 354 кандидата. На основании анализа портрета кандидата отдел кадров Школы, определил следующие критерии отбора: наличие ученой степени в области экономики, социоло­гии, психологии или технических наук, опыта практической работы не менее 10 лет, включая 5 лет на руководящих по­стах, опыта преподавательской работы в высших учебных за­ведениях, владение английским языком. Анализ анкет позволил сократить список кандидатов до 15 человек, которые были приглашены на собеседование.

Анализ анкетных данных (анкеты могут быть самыми разнооб­разными и содержать от 10 до 100 и более вопросов) является про­стым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандида­тов и когда речь идет о специализированных должностях, например, наладчиках лифтов, операторов станков с программным управлением, брокерах по цветным металлам, преподавателях древнегреческого языка. В тоже время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способ­ность к профессиональному развитию.

Человек мог иметь отличные оценки по математике десять лет назад, но быть не в состоянии произвести элементарные вычисления сегодня. В приведенном выше при­мере Коммерческая школа могла упустить прекрасных потенциальных кандидатов, не имеющих научной степени, однако, обладающих опы­том руководства профессиональным обучением в крупных организа­циях. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно, предполагающие дальнейшее развитие и профессиональ­ный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод ана­лиза анкет.

1. Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точ­ки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специ­альных тестов. Первоначально "тесты на профессиональную пригод­ность" применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском - космонавтов, летчиков, военных. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компа­ний к подбору и, особенно, развитию руководителей, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала руководите­лей и специалистов. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся исключительно в области тестирования для диаг­ностики самых различных качеств и характеристик личности - темпе­рамента, аналитических способностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д.

Одна из веду­щих в мире компаний, занимающихся тестированием профес­сионального потенциала, британская SHL предлагает своим клиентам набор тестов, позволяющих детально продиагностировать различные качества и характеристики кандидатов. Этот набор включает в себя тесты для руководителей высшего звена и специалистов (устная речь, способность анализировать печатную информацию, способность работать с цифровой ин­формацией, критическое мышление), для молодых специалистов (выпускников), специалистов в области информатики, техни­ческих сотрудников и т.д.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую по­пулярность среди ведущих организаций развитых стран, его исполь­зуют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации.

Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостат­ки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необ­ходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собст­венных финансовых возможностей, культурных особенностей, при­оритетов развития.

В мультинациональной компании Марс, делающей акцент на подборе персонала самого высокого качест­ва, все кандидаты на должности руководителей проходят через три теста - тип личности, аналитические способности, логи­ческое мышление.

1. Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, тре­бующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объ­ективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа почерка как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако, он отли­чается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он мо­жет использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых мето­дов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наи­более соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кан­дидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов

Задача первичного отбора состоит в определении ограни­ченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуаль­ные собеседования (часто называемые интервью от английского interview) с отобранными кандидатами

Цель этих собеседований за­ключаются в оценке степени соответствия кандидата портрету идеаль­ного сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способ­ности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями канди­дата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом - не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценива­ет организацию с точки зрения ее соответствия его собственным ин­тересам и запросам.

Сотрудник отдела человеческих ресурсов, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объ­ективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересо­вать кандидата и, в тоже время, избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации - чем раньше по­тенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела челове­ческих ресурсов должен сосредоточиться на оценке "общих характе­ристик" кандидата - аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, со­вместимости с организацией.

Последний фактор имеет большое зна­чение и ни в коем случае не должен быть проигнорирован - каждая организация имеет собственную отличную от других культуру, кото­рая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие чревато конфликтом, болезненным как для сотрудника, так и для организации.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандида­тами, выбор ко­торых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов, если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального со­трудника в качестве своеобразного оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключе­ние проводившего собеседование сотрудника передается руково­дителю подразделения, располагающего вакансией, который и прини­мает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандида­та.

Справки о кандидате

Для того чтобы лучше оценить профес­сиональные и личные качества кандидата организации могут обратить­ся за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. Отдел человече­ских ресурсов может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседо­вать с этими людьми. На Западе распространены письменные реко­мендации - кандидаты заранее просят знающих их людей - бывших школьных учителей и университетских профессоров, коллег по рабо­те, начальников, предоставить им письменную характеристику и на­правляют ее в отдел человеческих ресурсов вместе с заявлением о приеме на работу.

В обоих случаях - устной или письменной реко­мендации, существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают лишь его положительные стороны.

Получить информацию о кандидате можно и обратившись непо­средственно в организации, в которых он ранее работал или учился (их названия указаны в его биографической справке или резюме). В отличие от других стран, Российская Федерация и республики бывше­го СССР законодательно не устанавливают никакой регламентации подобных контактов. Однако отдел человеческих ресурсов должен быть предельно осмотрителен при оценке полученной в результате таких контактов характеристики кандидата - предоставляющие инфор­мацию сотрудники могут быть необъективны, не достаточно хорошо знать кандидата и проч.

Некоторые западные организации, разочаровавшись в качестве получаемой информации, полностью отказались от использования до­полнительных источников информации о кандидате.

Такой подход представляется неправильным, поскольку контакты с людьми, знаю­щими позволяют, по крайней мере, обезопасить организацию от шарлатанов - если в резюме сказано, что человек работал заместителем директора магазина, а в действительности кандидата, он был экс­педитором, это должно насторожить сотрудников отдела человече­ских ресурсов.

Собеседование с линейным руководителем

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведен­ного сотрудником отдела человеческих ресурсов, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по человеческим ресурсам это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способ­ность выполнять производственные функции. Одновременно руково­дитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции по­следнего в подразделение.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функци­ях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем, ис­пользующим для этого стандартную форму.

***Особенности проведения собеседования по отбору персонала***

Так как один или даже более этапов приема человека на работу заключаются в собеседовании с ним, рассмотрим каким же образом надо проводить собеседование.

Собеседование по отбору персонала представляет собой обмен информацией между представителем ор­ганизации и кандидатом на занятие вакантной должно­сти, в ходе которого, представитель организации пытается составить собственное мнение по двум основ­ным вопросам:

- может ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (способность кандидата);

- будет ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (мотивация кандидата).

Виды собеседований:

- Наиболее распространённым видом собеседования является собеседование "один на один", во время которого один представитель организа­ции встречается с одним кандидатом.

- Однако сегодня используются и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами. В этом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно (а не заоч­но) оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие не­скольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее.

Несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом. Участие нескольких представите­лей организации повышает объективность оценки и каче­ство самого собеседования, однако, может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает из­держки организации.

Не­сколько представителей организации интервьюируют не­скольких кандидатов. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность про­цесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Типы собеседований.

Существует несколько клас­сификаций собеседований по отбору персонала, одной из наиболее распространенных является следующая -биографические собеседования, ситуационные собесе­дования и критериальные собеседования.

1. Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы типа:

* Расскажите о своей прежней работе;
* Какой предмет Вам нравился больше всего в школе?
* Почему Вы выбрали тот институт, в который поступили?
* Если бы Вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы Вы сделали по-другому?

Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что 'кандидат уже сделал в своей жизни и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состо­ит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняш­нее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

2. В ходе ситуационного собеседования кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто ис­пользуются реальные или гипотетические ситуации, свя­занные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оце­нивает как сам результат, так и методы, с помощью ко­торых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить спо­собность кандидата решать, определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

3. Критериальное собеседования представляет со­бой интервью, во время которого кандидату задаются вопросы о том, что бы он сделал в определенной ситуа­ции (связанной с будущей профессиональной деятельно­стью), а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев. Преимущества этого вида собеседования состоят в использовании вопросов и ме­тодов оценки, непосредственно связанных с профессио­нальной деятельностью, а также в возможности легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы. Недостатки связаны с ограниченностью оцени­ваемых качеств кандидата и необходимостью тщательной предварительной подготовки для проводящего собесе­дование сотрудника.

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы 'всех видов интервью. Подоб­ное собеседование требует от проводящего его челове­ка определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата.

Стадии собеседования по отбору на работу.

Вне зависимости от выбранного интервьюером типа собесе­дования, оно должно состоять из нескольких этапов:

* подготовки,
* "создания атмосферы доверия",
* обмена информацией (основная часть),
* заключения,
* оценки.

Предварительная подготовка имеет исключитель­но важное значение для успешного проведения собесе­дования. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен, прежде всего, детально изучить досье кандидата, т.е. те данные о нем, которыми располагает организация. Затем, ему необходимо определить, как оценивать кандидата. Большинство современных организаций имеют для этого стандартные формы, которые следует просмотреть непосредственно перед собеседованием, чтобы еще раз повторить критерии оценки. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оце­нить кандидата по требуемым критериям.

"Создание атмосферы доверия". В начале собесе­дования крайне важно снять естественную для данного момента напряженность, дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои ка­чества. Для этого можно начать собеседование с вопро­сов на нейтральную тему, например, "Легко ли Вы добрались до нашего офиса?", предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п. Проводящий собеседование сотрудник может дос­таточно легко растопить лед недоверия со стороны кан­дидата, начав с рассказа о самом себе или, вспомнив забавный случай, который произошел с ним в момент устройства на работу. После того как контакт между участниками собеседования установлен, можно перехо­дить к основной части интервью, однако, важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доб­рожелательности в течение всей беседы. Достигается это за счет поощрительных реплик интервьюера, одоб­рительных кивков, улыбки.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интер­вьюера интересует та информация, которая дает воз­можность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории. Поэтому проводящий собеседование должен сохранять контроль над его ходом и выступать в роли "ведущего". В тоже время, не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы.

Если интервьюер хочет предоставить кандидату возмож­ность "выговориться", ему следует использовать откры­тые вопросы, как-то:

* "Что Вы думаете по поводу....?
* Расскажите, пожалуйста, о ...." и т.п.

Если же его инте­ресует только мнение кандидата, а не рассуждения, следует задавать закрытые вопросы:

* "Согласны ли Вы с данным утверждением?",
* "Сколько часов в день нужно уделять общению с подчиненными?".

При собеседовании при отборе кадров надо обратить внимание на следующее:

1. если претендент сменил слишком много мест работы, причем больше, чем 1 место работы за год, то такое прошлое должно включить у Вас в голове сигнал тревоги. Следует отдать предпочтение тому претенденту, кто проработал на каждом месте, по меньшей мере, 2-3 года;
2. красочные описания собственных достижений. Попытайтесь убедиться в ходе собеседования, что это не явные преувеличения;
3. предыдущая зарплата. Зарплата представляет собой более точный индикатор степени ответственности, чем должность.

Характерные ситуации, возникающие при собеседовании:

1. даже опытные кадровые работники, а тем более случайные интервьюеры могут делать преждевременные выводы ("Я с первого взгляда понял, что он за человек");
2. существует склонность оценивать кандидата на должность по одному признаку. Например, вежливый человек приятной наружности производит хорошее впечатление. Его негативные качества остаются в тени. И, напротив, неопрятный внешне человек обычно оставляет отрицательное впечатление, в результате чего ему могут отказать в приеме на работу, несмотря на его опыт и трудовой стаж;
3. возможно возникновение эффекта контраста, который проявляется, когда опрашивают подряд несколько кандидатов на одно и то же место работы.

Завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько специальных приемов - предло­жить кандидату задать последний вопрос, начать по­сматривать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интер­вью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Оценка кандидата должна быть произведена непо­средственно после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется, и проводивший собеседо­вание сотрудник может упустить важные детали.

Выбор кандидата и предложение. На основе анализа резуль­татов собеседования руководитель подразделения (с участием спе­циалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем руководителя, Генеральным директором и т.д., прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы - дату начала, название должности, подчиненность, величину заработ­ной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предостав­ляемые организацией льготы и т.п. Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направ­ляется кандидату.

В последнее время все большее распространение получает прак­тика приема на работу с испытательным сроком, дающая возмож­ность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства и традиций компании, кандидат испол­няет должностные обязанности в полном объеме, получает вознагра­ждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руко­водитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оцени­вает его с точки зрения потенциала работы в данной должности и организации. Для повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется совместно определить цели последнему и оценить их выполнение в конце испы­тательного периода. Этот метод предоставляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного периода руководитель - принять или не принять кандидата на постоянную работу.

***Прием на работу.***

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу на предприятие:

1. Листок по учету кадров.
2. Личное заявление о приеме на работу.
3. Трудовая книжка.
4. рекомендательное письмо (характеристика).
5. Копия документа об образовании.
6. Фотографии сотрудника.

После положительного решения вопроса о приеме на работу сотрудника в отделе кадров оформляются остальные документы:

1. Приказ о приеме на работу.
2. Контракт сотрудника.
3. Должностная инструкция.
4. Договор о полной материальной ответственности (для материально-ответственных лиц).
5. Акт приемки-передачи рабочего места (материальных ценностей).

На этапе отборочного собеседования происходит также и обсуждение контракта. Следует 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. Вы должны твердо знать, что именно Вы правомочны предложить.

Трудовой договор (контракт) (определение по КЗОТу) – есть соглашение между трудящимися и предприятием, учреждением, организацией, по которому трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку; а предприятие, учреждение или организация обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Контракт всегда заключается в письменной форме. Могут предусматриваться типовые контракты. Срок контракта определяется соглашением сторон. Контракты могут заключаться на неопределенный срок (бессрочные контракты), на определенный срок не более 5 лет, на время выполнения определенной работы, когда предметом контракта является достижение конкретных результатов деятельности.

Законодательство не предусматривает какого-либо специального порядка заключения контракта. Контракт вступает в силу с момента подписания.

В контракт включают обязательные условия, без которых он не считается заключенным, и дополнительные условия, оговариваемые в контракте по взаимному согласию сторон.

К обязательным условиям относятся следующие:

* о приеме-поступлении на работу;
* о месте работы;
* о времени начала и окончания работы;
* о трудовой функции, целях (результатах) деятельности работника;
* о правах и обязанностях сторон;
* об условиях оплаты труда работника;
* об ответственности сторон за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей по контракту.

Трудовой контракт является основным актом, регулирующим взаимоотношения сторон. Его условия должны быть неизменными во все время его действия. Изменения допускаются лишь по обоюдному согласию сторон.

К дополнительным (особым) условиям, оговариваемым в контракте, можно отнести:

* условия о работе по совместительству;
* соглашение об испытательном сроке;
* о соблюдении коммерческой тайны;
* о режиме рабочего времени;
* о дополнительных социальных гарантиях и т.д.

Список используемой литературы

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998. – 160с.
2. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
4. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.- СПб: Питер, 2000.- 416 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.