**Введение**

Когда разработаны планы функционирования организации, спроектирована идеальная организационная структура, наступает время для выполнения управленческой функции - *отбора и адаптации кадров.*

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

В условиях рыночной конкуренции актуальность отбора персонала и последующая их адаптация стало одним из главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение малых предприятиях.

Сегодня малые предприятия предпринимают серьезные усилия по отбору персонала, адаптации, повышению квалификации и его практической подготовке к принятию большей ответственности. Тем не менее в организации вполне возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с "резервом") считается необходимым замещение любых должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе*,* то есть с рассмотрением нескольких кандидатур на место, с участием внешних и внутренних кандидатов.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Для создание такой социально-психологической атмосферы, требуется большое внимание уделять отбору и адаптации персонала.

Îòáîp работников и раньше проводился достаточно тщательно поскольку качество персонала во многом предопределяет возможности и эффективность èõ последующего использования. Однако в прошлом кадровики ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе.

В настоящее время происходит переход к активным методам отбора персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям.

Совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал .работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации (характеристики) с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его заменой новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим. Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах отбора.

Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Отбор кандидатур происходит поэтапно. Каждый раз отсеивают тех, у которых обнаружены явные несоответствия предъявляемым требованиям. Одновременно проверяются, по возможности объективно фактические знания и степень владения кандидатом необходимыми производственным навыками.

Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора персонала.

Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов, акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы как общество в целом, отдельные предприятия, так и конкретные индивиды.

Влияние работы на людей велико. Это не только степень их экономического благосостояния, но и социальный статус, взаимоотношения и удовлетворенность жизнью в целом. Стремясь к гармоничному соотношению человеческих способностей и требований предприятия, рыночное общество, с одной стороны, исходит из соображения: в какой степени процедура отбора такого соответствия обеспечить не может, в такой мере страдает производительность. С другой стороны, общество обеспокоено тем, что под «завесой» возможностей не исключаются варианты «колеблющихся гарантий равенства»: при любой степени владения профессиональными знаниями и навыками наиболее часто при найме могут «неквалифицированными» оказаться кандидаты, имеющие «не тот» пол, «не тот» возраст и «не ту» расу или национальность.

Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов, методов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Не нужно забывать, что неполное использование возможностей сотрудника в трудовой деятельности, из-за того что он плохо адаптировался в новой организации наносит ущерб не только его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации: может снизится его èíòepec к труду, работоспособность, что в конечном итоге приведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма

Как было уже сказано, в условиях формирования рыночной экономики роль адаптации возрастает. С этой точки зрения целесообразно внимательно изучить опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание *первичной адаптации* молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Профессиональная адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и практической деятельностью. Они призваны способствовать удовлетворению потребностей предприятия в рабочей силе (в необходимом качественном и количественном отношении) для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.В ходе взаимодействия работника и предприятия происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективного труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

*Адаптация - процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.*

**Цели моей дипломной работы**:

1. *Разработка принципов и методов при процедуре отбора и профадаптации кадров на малых предприятиях.*
2. *Разработка программы адаптации кадров после их отбора на малых предприятиях.*

**Задачи****дипломной работы:**

1. *Сущность процесса отбора и профессиональной адаптации кадров на малых предприятиях.*
2. *Рассмотрение источников набора кадров.*
3. *Разработка принципов, критериев отбора на малых предприятиях.*
4. *Рассмотреть проблемы и методы оценки кандидатов при отборе на малых предприятии*
5. *Выявить цель адаптации.*
6. *Разработать методы отбора и профессиональной адаптации кадров на малых предприятиях.*
7. *Провести анализ предприятия «ИСТА. Разработать технологию адаптации для данного предприятия.*

В связи с тем, что предприятия «ИСТА» в последнее время бурно развивается, перед ней стоит задача набора и последующего отбора новых высококвалифицированных сотрудников и их адаптации на новом для них предприятии. Учитывая, что малое предприятие «ИСТА» на рынке уже более 5 лет, в ней сложился костяк высококвалифицированных сотрудников, которые работают в этой фирме с ее основания и знают специфику работы фирмы очень хорошо. И поэтому для нового сотрудника адаптироваться на предприятии будет сложно, если ему в этом не помогут.Я попытаюсь разработать план мероприятий по «адаптацию», который может помочь новым сотрудникам быстрее адаптироваться на новом месте и вследствие чего принести большую пользу фирме. Ведь как известно «если у организации есть хороший, слаженный коллектив, то следующем шагом является повышение эффективности фирмы». Не надо забывать, что «**Кадры решают все !**».

**Теоретическая часть.**

1. **Организация отбора кадров на малых предприятиях.**

В недавнем прошлом считалось, что отбор кандидатов состоит в том. что организация выбирает из кандидатов тех. кто лучше всего соответствует их требованиям. Но не следует забывать, что и кандидаты делают свой выбор, задаваясь следующими вопросами: стоит ли обращаться за бланком заявления, прийти ли на собеседование и принять ли предложенную работу.

*Отбор персонала — это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.*

Задача оптимального отбора наиболее подходящих претендентов может решаться при систематическом подходе к ней и понимании, что здесь нужен рациональный процесс принятая решений. Другими словами предпочтение должно быть отдано систематическому использованию критериев отбора, а не интуиции. Лучшим методом является систематическое исключение из списка менее подходящих кандидатов до тех пор пока в итоге в нем не останутся наилучшие. Такую процедуру называют предварительным отбором в случае, когда имеется большое количество претендентов. Может оказаться полезным в этом случае концентрировать внимание, скажем, на двух основных требованиях, предъявляемых к персоналу (например, опыт конкретной работы и профессиональная квалификация), и сразу же исключать из списка тех кандидатов, которые менее всего соответствуют этим требованием. Главное, чтобы в результате отбора у Нас оказались лучшие из претендентов.

Можно выделить три подготовительные стадии процесса отбора персонала на малых предприятиях:

1. **Анализ содержания работы**.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы. который является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Именно анализ содержания работы создает надежное основание для принятия решений о найме, отборе, назначении зарплаты и т. д.

Существуют несколько методов анализа содержания работы:

— наблюдение за работником и регистрация всех выполняемых им задач и действий;

— сбор информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником;

— работник дает описание своей работы и требований к ней, заполняет вопросник.

**2.** **Подготовить должностную инструкцию**.

На основе полученной информации создается **должностная инструкция,** которая включает перечень основных обязанностей, требующихся знаний и умений.

Должностная инструкция:

1) регламентирует общие требования со стороны организации к конкретной должности.

2) конкретизирует индивидуальный контракт работника в отношение его должностных функций, прав, ответственности**.**

Полученная информация о содержании работы на каждой конкретной должности и по каждой специальности используется также для разработки профессиограммы.

1. **Подготовить описание профессиограммы.**

Информация о профессии обобщается в **профессиограмме,** в которой указываются особенности данной профессиональной деятельности, основные действия, операции, их последовательность, необходимая специальная подготовка, требующиеся знания и умения, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия, характерные психофизиологические состояния (монотонность, утомление, эмоциональная напряженность), объем и характер перерабатываемой информации, физическая и интеллектуальная тяжесть труда, используемое оборудование, алгоритмы и психологическая структура выполняемых человеком действий. Затем оценивают степень значимости различных психологических свойств и качеств личности для эффективного выполнения данной деятельности.

**1.1 Источники набора кандидатов.**

Определяя философию предстоящего отбора, каждое предприятие продумывает такой немаловажный момент, как **источники** **набора** кандидатов, взвешивая при этом достоинства и недостатки «своих» работников, имеющих желание, возможность (или необходимость) и способности занять появившуюся вакансию (внутренний источник), и претендентов, имеющих соответствующее образование и профессиональные навыки, но занятых на других предприятиях, временно не работающих или находящихся в статусе выпускников учебных заведений различного ранга (внешний источник).

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

К средствам набора за счет внутренних резервов является рассылкой информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников, среди своих сотрудников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих ( любой открывающейся вакансии), что дает им возможность подать заявления до того как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным средством является и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей или знакомых.

Весьма важно в этой связи определиться, каким будет набор — внутри организации или извне. Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем "своего" претендента. "Свой" уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и профессиональный феномен (желание каждого работка продвигаться по служебной лестнице). А это шанс сделать карьеру. И если организация таких возможностей не предоставит "своим" работникам, то лучшие уйдут.

*Преимуществом внутренних замещений* является предоставление уже работающему сотруднику возможности профессионального роста. Познание собственных шансов продвижения способствует формированию у личности требуемых качеств и демонстрации их при наймекак атрибутов пригодности (1). Успешная реализация сотрудником своих возможностей и способностей часто «откликается» в поведении его коллег, многие из которых, «заражаясь» реальностью продвижения, следуют тем же путем (2). Отбирая «своих», предприятие может надеяться на ограничение текучести персонала (3), а зная достоинства и недостатки работника судить о его соответствии предполагаемой должности на основании опыта (4), тем самым, помимо прочего, сокращая затраты на найм (5). Внутренние замещения, по оценкам специалистов, для всех участников (предприятия-работодателя кандидатов) связаны с незначительным риском (6).

Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных  “своих" работников. (случай, когда нам нужно от них избавиться). В этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка будет предпочтительнее. Считается, что набор извне, как правило, обходится для организации дороже. Совершенно ясно, что если мы предлагаем работу человеку из другой организации, то одновременно нужно предложить ему и большую зарплату.

Большинство **недостатков в отборе внутренних кандидатов** (застой новых идей, угроза возможного накопления сложных личностных взаимоотношений работников и др.) **являются достоинствами внешних замещений**.

Включение внешних рынков труда зачастую неизбежно, поскольку «свежее дыхание» на предприятии и уменьшение «производственной слепоты» возможны только в случае притока новой рабочей силы, приобретшей опыт в других фирмах или компаниях (1). При прогнозируемой меньшей угрозе возникновения интриг внутри предприятия с приходом новых работников (2) работодатель, кроме того, может осуществить выбор последних из большего числа кандидатов (3). Внешние замещения чаще всего требуют меньших затрат на дальнейшее развитие (подготовку) работника по сравнению с внутренними, поскольку, отбирая «извне», работодатель стремится к приобретению уже обученного сотрудника (4).

Внешний источник набора при этом совсем не безупречен: относительно долгий период привыкания нового сотрудника, возможное ухудшение морально-психологического климата в коллективе с его приходом, а также эффект «кота в мешке», когда первые впечатления о профессиональных и коммуникативных способностях кандидата не совпадают с реалиями.

Что касается руководящих должностей, то в каждой организации есть сотрудники, полагающие, что только они достойны занять эту должность, т.е. это не что иное как психологический феномен (чувство обиды и зависти). Претендента преследует мысль: если меня не возьмут на эту должность, то что по этому поводу подумают коллеги, подчиненные и вышестоящее руководство? Естественно, если человек, ожидающий повышения, его не получит, то это снизит его трудовые параметры. Появятся апатия, обида, неудовлетворенность, которые значительно снизят эффективность трудовой деятельности. Постоянно преследует мысль: "сколько ни работай — благодарность одна".

Что делать, если взятый со стороны работник нам не подходит? Возникает вопрос о его дальнейшей судьбе. Мы его уволим? Во-первых, старое место его работы уже занято. Во-вторых, даже если он и вернется на прежнее место работы, на прежнем рабочем месте его будут рассматривать как неудачника. В любом случае — это не улучшает психологического комфорта вашей организации.

Если же претендент извне нам подходит, эффект достигается прежде всего за счет накопленного им опыта работы в другой организации. Он уже знает, как решаются проблемы нашей организации, аналогичные проблемам его организации, ибо владеет технологией, которая у нас отсутствует и которую мы бы хотели ввести. Поэтому мы берем человека, который усовершенствует технологию и сделает существенный вклад в развитие нашей организации.

Анализ практики отбора позволило мне отследить те позитивные и негативные моменты внутренних и внешних источников, которые наиболее вероятны и могут иметь соответствующие последствия в ходе дальнейшей работы коллектива и нанятого сотрудника.

**1.2 Принципы отбора.**

Базис успешного отбора персонала исходит из сознания того, что успех предприятия всегда в значительной мере зависит от его сотрудников. Это сознание и обусловливает насколько можно тщательный отбор новых работников, который основывается наповышенных требованиях к селекции кандидатов с помощьюобъективных методов. Оба критерия «отбор по повышенным требованиям» и «объективные методы отбора» определяют основные **принципы,** которые принимаются во внимание при селективных процедурах:

1. *Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности.* Отсюда исходит необходимость, во-первых, определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию и формирования личностных требований к нему, во-вторых, выявления того способа поведения и действия кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикомандировать.

2 *Отбор претендентов не всегда должен проходить относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность.* Из этого следует, что на практике наиболее пригодный кандидат —это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием его желаемого портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик. Многие должности описываются «усредненными требованиями» и поэтому предполагают «только в среднем способных сотрудников». Ряд кандидатов проявляют меньше креативности, гибкости и собственной инициативы по сравнению с требованиями «в идеале», но они более терпеливы и настойчивы.

*3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов,* например, протекции или предубеждений*.* Несознательные предубеждения по отношению к кандидату чаще всего являются следствием так называемых «перенесенных заблуждений» оценщика. К ним относятся: «эффект раздутой двери», который основывается на том, что оценщик склонен к переоценке ярко выраженных особенностей нанимаемого; «эхо прошедшего», возникающее вследствие того, что оценщик проецирует определенные позитивные или негативные воспоминания о знакомом человеке (схожие фамилия или имя, выговор и др.) на нанимаемого и в соответствии с ними выносит ему оценку; образование типичных ошибочных мнений и толкований, согласно которым единичные физиогномические особенности (например, высокий или низкий лоб) расцениваются как гарантированные признаки определенных способностей или свойств характера.

Любой из этих видов заблуждений может привести к авансированной симпатии или антипатии по отношению к претенденту и этим фальсифицировать объективный отбор кандидатов.

Следуя первому принципу, предприятие-работодатель руководствуется при найме **профилем требований** к будущему работнику, который разрабатывается в службе управления персоналом. Профиль требований формируется с помощью следующих критериев отбора:

профессиональные" критерии (образование и опыт):

физические критерии (физическая природа кандидата);

социально-психологические критерии (обозначают требования к «межчеловеческому поведению» и социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье, возраст).

Формируя профиль пригодности, или «идеальный портрет» предполагаемого работника, критерии отбора дают «старт» началу селективного процесса. С течением времени они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что отражается на дальнейшей селективной процедуре.

Согласовывая свои действия со вторым и третьим принципами, служба управления персоналом продумывает, организовывает и осуществляет механизм отбора претендентов на вакантные должности.

**1.3 Критерии отбора**

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. *"Эталонные" уровни требований* по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими ***образованию.*** При равных показателях работодатели предпочитают более высокое образование. 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 содержание образования, его соответствие предлагаемой работе.

***Практический опыт*** является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому 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. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т. д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных ***физических качеств,*** обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить 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.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его ***социальный*** *статус.* Семейный, степенный работник способен на более качественную работу, чем холостяк.

Второй важной личностной характеристикой претендента является его ***возраст.*** Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в • отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору.

Работодатели могут предпочитать определенные ***типы личности*** для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

Одним из способов отбора претендентов, соответствующих всем требованиям, и выбора наиболее подходящих из кандидатов является *тестирование* ***заявителей* в** условиях, максимально приближенных к рабочим. При этом необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет ту или иную черту характера и что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно.

В *схемах* по отбору персонала широко используются три обязательных требования для доказательства такого соответствия:

1) анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те константы, которые наиболее необходимы для высокого качества выполнения данной работы;

2) тест должен измерять одну из этих констант;

 3) необходимо доказать, что данная черта характера действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

Соответствие метода отбора каким-либо 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 и последующей работе.

Используются *два вида* ***показателей соответствия критериев -*** показатели *предполагаемого и* *действительного* *соответствия.*

Определить *предполагаемое соответствие* можно с помощью тестов. Например, предложить претендентам на место страхового агента выполнить серию операций (большое число тестов дается с целью получить, по меньшей мере, один достаточно обоснованный результат). Результаты тестов сохраняются в тайне. Решение по найму принимается без их просмотра. Они не оглашаются до тех пор, пока принятый работник нс наберет минимального опыта в работе, чтобы они не могли повлиять на оценку качества работника.

Предположим, что менеджер становится опытным, умелым работником через 15 месяцев. Оценка качества его работы проводится лишь по истечении этого времени, а затем результаты этой оценки сравниваются с результатами тестов, до тех пор державшимися "под замком". В будущем для принятия решения по отбору будут использоваться лишь те тесты, которые в наибольшей степени совпадают с показателями работника, уже приобретшего опыт. Именно эти тесты для оценки предполагаемого соответствия кандидатов будут в дальнейшем применяться ко всем желающим занять место менеджера, а результаты этих тестов будут существенно помогать при вынесении решений по набору.

В рамках следования соответствующим критериям и принципам отбора на предприятии стараются оценить три вида поведения кандидата

выразительность поведения (например, **мимика,** жестикуляция, манера разговора);

рабочее поведение (например, организаторские способности, умение вести переговоры, способность к руководству);

социальное поведение (например, коммуникабельность, способность включиться в рабочую группу, умение приспосабливаться).

Для осуществления этой процедуры многие работодатели используют ступенчатую систему отбора, проводя один или два предварительных и затем — окончательный, применяя при этом различные методы — от аналитических до медико-психологических, служащих «вспомогательным средством для выработки решения о найме».

Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждое предприятие использует либо полный набор отборочных методов, либо некоторые из них.

**1.4 Методы отбора.**

В центре отбора персонала — стремление работодателя установить пригодность возможного будущего работника. Принципиально пригодность налицо, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом. С помощью методов отбора специалисты должны сориентироваться, действительно ли рассматриваемое соответствие можно истолковывать как необходимое.

Эффективный отбор обусловливает создание позитивного имиджа организации для дальнейшего привлечения претендентов. Поэтому к осуществлению процесса селекции относятся ответственно, просчитывая его с экономической точки зрения, выверяя с правовой и этической сторон, учитывая статус вакантного места. Для некоторых профессий процедура отбора гораздо сложнее, чем для других, и подготовка к ней проводится особенно тщательно. Чем более ответственна работа, чем большую ценность представляет для предприятия ее выполнение, тем более сложным бывает отбор. «Претенденты на должность управленцев проходят несколько селекционных ступеней и оцениваются множеством людей (психологами, специалистами по персоналу, потенциальными начальниками, сотрудниками). Наоборот, производственные рабочие могут быть отобраны на основе бланка заявления и интервью с непосредственным начальником, либо через приглашение в рекламном объявлении: «Договоритесь с нашим господином Ивановым по телефону о времени разговора». Есть предприятия и организации, которые «усеченному» отбору не доверяют вне зависимости от статуса вакансии «утяжеляют» его, используя более широкий инструментарий.

Процедура отбора обычно состоит из нескольких методов, которые следуют пройти заявителям. На каждом методе отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Методы, которые принимаются при отборе:

1) Предварительная отборочная беседа.

2) Анкетирование.

3) Собеседование.

4) Тестирование.

5) Проверки рекомендаций и послужного списка.

1. Испытание
2. Оценка кандидатов

**1.** *Предварительная отборочная беседа.* Работа на этой ступени может быть организована различными способами. В ряде случаев желательно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место будущей работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ними предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила ее ведения, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку внешнего вида и доминирующих личных качеств.

**2.** *Анкетирование.* Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность в вопросах используют и вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего характеризующую эффективность 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 возможные ответы, включая возможность отказа в ответе. Анкета может запрашивать данные о здоровье, складе ума, о ситуациях, с которыми приходилось сталкиваться в молодости.

Назначение метода двоякое. Наряду с решением задачи отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на последующих этапах, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

*Анализ анкетных данных* в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; 2) соответствие практического опыта характеру должности; 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей; 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках); 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Возможны и *специальные виды анкет.* Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендента. В анкете запрашивается информация об учебном заведении, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности), второй специальности.

В анкете требуется указать баллы по управленческим и юридическим дисциплинам, количество учебных часов, прослушанных по бухучету и анализу хозяйственной деятельности, подробные сведения об этих курсах.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы ***определить личностные качества* и *обстоятельства,*** которые могут помочь кандидату в работе в случае найма. Часто анкеты содержат данные о количестве отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы (неявок) по причине болезни и т. д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие на потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнений в прошлом, устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с работником.

Претендент обязан также указать недостатки в здоровье*,* возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие организации сами проводят подробные медицинские освидетельствования (уже из ограниченного круга наиболее вероятных претендентов) в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение.

Круг вопросов, на которые организация стремится получить ответ, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство организации полагаются на анкету, в других (чаще) - уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя сведения у прежних работодателей и знакомых претендента. Компоновка и графическое оформление анкет также варьируются. Особое внимание в анкете уделяется всем обстоятельствам, связанным с предшествующей работой претендента

**3.Собеседование***.*

Собеседования до сих пор являются наиболее распространенным методом отборакадров.

Существуют несколько видов собеседования:

проводимые по схеме;

слабо формализованные;

выполняемые не по схеме.

В процессе собеседования происходит обмен информацией обычно в форме вопросов и ответов.

 Перед проведением собеседования необходимо ознакомится с заявлением кандидата. Бланки заявлений, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в бланке заявления о стаже предыдущей работы, зарплате,| характере образования и оконченном учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

Но опыт показывает, что чтение заявления может настроить за или против претендента еще до встречи с этим человеком. Если Вы не будете осторожны с выводами, то чтение заявления может подтолкнуть Вас к определенному решению, и в последующем собеседовании Вы будете искать только подтверждение уже сложившемуся у Вас представлению, В большинстве случаев это так! Поэтому не торопитесь составлять преждевременное заключение. Используйте заявление только для того чтобы определить какие вопросы Вы хотите, выяснить во время. собеседования.

Проверьте наличие рекомендации или отзывов о данном кандидате (воспользуйтесь советами специалистов и прочтите их после отборочного собеседования в ходе принятая окончательного решения о кандидате: здесь срабатывает тот же самый феномен преждевременного заключения).

**Само собеседование**.

Прежде всего нужен четко составленный план. Хорошо продуманная процедура отборочного собеседования, разбитая на ряд логических блоков или групп вопросов, даст Вам возможность результативно провести интервью и покажет, что Вы должны выяснить в ходе его. Хорошо сформулированные требования к персоналу дадут Вам готовую структуру, а она. в свою очередь - точные критерии оценки профессионального мастерства, квалификации и качеств, которые Вы должны выявить в кандидате.

Вы должны определить те признаки в повелении кандидатов, по которым сможете решить, будут ли они справляться со своей работой Наиболее очевидными являются такие факторы, как наличие необходимой квалификации и опыта работы. Но нет необходимости выяснять эти вопросы во время собеседования; Вы можете это выяснить из заявлений кандидатов. Значит, следует ориентироваться на какие-то другие показатели. То есть вопрос состоит в том,какиеосновные моменты должны быть содержанием отборочного собеседования.

В ходе отборочного собеседования должны быть получены ответы 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. Например, что свидетельствует о том. что кандидат сможет справиться с данной работой? Навыки? Способности? Знания? Квалификация? Предыдущий опыт? Сноровка в работе? Интеллект? Дополнительная спецподготовка? Вы будете правы, если используете все эти характеристики. Но на минутку задумайтесь и над такими вопросами:

- не случайный ли это набор характеристик?

- не перекрываются ли многие из них?

- легко ли и возможно ли их оценить? Если учесть эти опасения, то станет ясно, что план проведения отборочного собеседования должен включать следующие основные пункты:

1. Перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой.

2. Эти критерии не должны перекрывать друг друга: они должны быть продуманно сгруппированными и отличающимися друг от друга.

3. Эти критерии должны давать количественную оценку качеств претендентов (или. по крайней мере, позволять сравнивать их друг с другом).

Итак. у Вас есть план. который базируется на подготовленных Вами требованиях к персоналу и помочь» Вам в получении ответов на три главных вопроса. Но как?

Некоторые вопросы представляют собой фактические данные и их легко проверить: например, внешний вид предыдущая работа. квалификация. Но другие невозможно выяснить напрямую. Не можете же Вы, в самом деле. ставить вопроси так: "Вы умны?", или "Продемонстрируйте мне Ваши способности " (если даже и зададите, то ответы, в лучшем случае, будут сомнительны) Информация, которую Вы хотите получить об этих качествах, должна добываться косвенным путем и подводить Вас к соответствующим выводам. Например, об интеллекте человека приходится судить по таким косвенным признакам, как общий кругозор, поведение во время собеседования. интересы и т.д.

Если Вы согласны с ранее высказанным предположением. что кроме вопроса о том. сможет ли претендент выполнять данную работу. Вы захотите также узнать будет ли он ее выполнять и будет ли он наилучшим образом соответствовать требованиям, предъявляемым к данной работе, тогда вы должны будете собирать сведения о том, что представляет собой претендент. И если Вы упустите из Вашего поля зрения такие важные области человеческом жизни, как занятия людей в свободное время и годы их учебы, то лишите себя очень обширных источников информации. Поэтому тщательный опрос кандидатов во время интервью о том. как они проводят свободное время, поможет получить ясное представление о них. Общителен ли он? Энергичен ли? Могут ли внешние интересы (хобби) помешать работе? Какие виды деятельности интересуют или волнуют претендента? С какими типами людей этот человек может ладить и являются ли люди Вашей организации именно такими людьми?

**Проведение собеседования**.

Итак все приготовления закончены. Вы приглашаете претендента. Большинство специалистов считают, что для создания непринужденной обстановки и лучшего установления коммуникации было бы всегда лучше самому приглашать кандидата. Дайте претенденту понять, что Вы тоже человек, поэтому затраченные несколько минут на создание непринужденной обстановки это время, которое Вы с лихвой окупите во время официальной части собеседования.

Ваша цель - получить от него информацию, "разговорить" претендента. На практике это означает, что *70%* времени должен говорить кандидат и 30% - Вы. Это требует умения формулировать вопросы. Поэтому первым необходимым умением является умение задавать вопросы.

Второе, что Вы должны уметь - это контролировать ход собеседования. т.е. сделать так. чтобы претендент говорил о том. о чем Вы хотите.

Третье важное умение -умение слушать (слушать - значит воспринимать услышанное, запоминать и анализировать).

Четвертое умение - умение составлять суждение или принимать решение.

Если в ходе собеседования пытаются оказывать давление на заявителя (например, задавая вопросы враждебным тоном или намерено прерывая заявителя), то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.

Существуют разные ***ошибки,*** уменьшающие результативность проводимого собеседования. Распространенная ошибка - тенденция делать выводы о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий собеседования кадровик основывает свое мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать подобной ошибки, проводящий собеседование должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

Приведу краткие ***рекомендации,*** которые следует учитывать при проведении собеседования:

1) Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.

2) Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем.

3) Помните о требованиях, предъявляемых характером работы.

4) Решение следует принимать только на основе всей необходимой информации.

5) Собеседование необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными для отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему па работу.

**4.** **Тестирование.** Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тестирование.

Широко известны тесты на определение интеллектуального уровня н графические тесты, предназначенные для определения тех или иных характеристик человека. Однако для проведения тестирования требуются специалисты. Важно хорошо знать обо всех имеющихся средствах, обеспечивающих решение комплексной задачи отбора претендентов, и понимать, когда необходимо обращаться к специальным службам.

Специалисты этих служб имеют в своем распоряжении широкий арсенал так называемых психологических тестов для оценки самых разнообразных качеств людей, которые необходимы для выполнения различных видов работ.

В пользу достоверности и надежности некоторых тестов свидетельствует тот факт что, в отличие от собеседования, результаты тестирования не зависят от способности интервьюера контролировать ход собеседования, задавать направление беседы и быстро ориентироваться во всем многообразии получаемых ответов. В тестах вопросы задания тщательно сформулированы и одинаковы для всех претендентов.

Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте (см. табл.1).

Существуют различные 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;

- интересы - определяется сфера интересов человека в качестве его пригодности к определенным видан работ:

- личностные качества - аспект очень спорный, но призванный определять темперамент, характер человека, а также является он интровертом или экстравертом и т д.;

- физические характеристики

*Таблица 1*

**ТЕСТЫ для отбора работников при приеме на работу**

|  |
| --- |
| Категории работников |
| Тесты | менеджеры, линейные руководители | руководители отделов | специалисты отделов |
| 1 На выявление творческого потенциала работника | + | + | + |
| 2 На определение трудностей во взаимоотношениях |  | + | + |
| 3 На определение авторитета работника | + | + |  |
| 4 На наличие организаторских способностей молодого руководителя | + |  |  |
| 5 На определение пригодности к работе менеджером, руководителем | + |  |  |
| 6 На определение способности быть предпринимателем | + |  |  |
| 7 На конфликтность характера | + | + | + |

**5.** **Проверка рекомендаций и послужного списка***.* При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы.

Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем не велика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику заявителя, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемым пунктами являются последнее место работы и образование.

**6. Испытание.** Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Но я считаю, что более объективное решение о выборе наиболее подходящего кандидата принимается в результате применения метода профотбора.

**Профотбор** — это система мероприятий, позволяющих выявить людей, которые по своим индивидуальным качествам наиболее пригодны к обучению и эффективному выполнению профессиональной деятельности по определенной специальности. В процессе профотбора выделяют несколько этапов.

**На первом этапе** важное значение принадлежит разработке и составлению психoграмм, т. е. описанию психологических характеристик, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей. В психограмму входят также требования, предъявляемые профессиональной деятельностью к психическим процессам (восприятию, памяти, воображению, мышлению), психическим состояниям (усталости, апатии, стрессу, депрессии), вниманию как состоянию сознания, эмоциональным и волевым характеристикам. При подборе кадров целесообразно ориентироваться не на отдельные, парциальные характеристики психики, а на черты личности как целостные образования, как ее системные свойства. Нередко руководители считают только свои личностные особенности в наибольшей соответствующими содержанию работы и ситуации. Соответственно, подбор они осуществляют с ориентацией на свои методы работы и личностные свойства. Уже в этом подходе может быть заложена причина систематических промахов, недостатков в подборе и расстановке кадров. Как правило, результативнее осуществляют подбор кадров лица, обладающие способностью самокритично оценивать свои методы работы и личностные качества. В этом случае важнейшим принципом решения кадровых вопросов становится принцип компенсации. Реализуя его, можно создать стройный ансамбль управления из лиц, обладающих различными достоинствами. В целом такой ансамбль в большей мере соответствует решаемым профессиональным задачам, чем один, пусть даже универсально одаренный человек.

Важно определить один или несколько интегральных показателей, характеризующих способности человека по выполнению наиболее ответственных сторон профессиональной деятельности. Например, для машиниста тепловоза — способность человека сохранять в условиях длительного монотонного воздействия высокий уровень готовности , к экстренным действиям, бдительность, а для водителя — психофизиологические качества, наиболее сильно влияющие на безопасность движения: внимательность, быстрота ориентировки и предвидения.

**Второй этап отбора** включает выбор психодиагностических методов исследования, в òîм числе тестов, в наибольшей степени характеризующих те психические процессы и профессиональные действия, в отношении которых надлежит оценивать профессиональную пригодность. К психодиагностическим методикам и тестам предъявляются следующие требования: 1) прогностическая ценность методики — характеризует возможность методики, теста выявлять различия в психофизиологических функциях у лиц с разным уровнем профессиональной подготовленности 2) надежность методики — характеризует стабильность результатов, получаемых с ее помощью при повторных исследованиях одного и того же человека. 3) Дифференцированность методики- означает , что каждая методика должна оценивать строго определенную функцию психики человека.

Я уже писал о том, что существуют самые различные тесты, например тесты для выявления интересов, склонностей, предпочитаемых форм деятельности, тесты для установления принадлежности человека к тому или иному психологическому типу или типу нервной системы, темперамента; тесты для выявления уровня развития определенных способностей памяти, мышления, внимания, восприятия человека, для выявления одаренности. Примером теста для изучения способностей может служить американский комплекс тестов САТВ — это батарея тестов для определения общих способностей человека. Он состоит из 12 тестов, измеряющих 9 различных способностей: общий уровень интеллекта — умение понимать указания: способность воспринимать абстрактные принципы, умение рассуждать и оценивать; владение словом — способность быстро понимать значение слов и эффективно пользоваться ими; владение числом — умение быстро и точно производить арифметические действия; пространственная ориентация — мысленное восприятие геометрических фигур в двухмерном и трехмерном пространстве, представление движений объектов в пространстве; восприятие формы; восприятие и выделение существенных деталей в речи и табличных материалах; моторная координация глаз, рук, пальцев — подвижность пальцев, ловкость рук. Этой батареи тестов достаточно для установления возможностей использования того или иного человека в той или иной профессиональной деятельности. Однако для точного определения профпригодности человека к какой-либо конкретной профессии более эффективно использование специализированной батареи тестов, подобранных для выявления уровня развития именно тех психологических качеств и способностей человека, которые профессионально необходимы для данной специальности.

Анализ зарубежной практики показывает, что профотбор, осуществляемый на современной научной основе, позволяет обеспечить надежность и безопасность работы людей различных профессий.

**Следующий этап отбора** предполагает **психологический прогноз успешности обучения** и последующей деятельности на основе сопоставления сведений: о требованиях профессии к человеку и полученных психодиагностических данных, с акцентом на оценку личностных характеристик; вероятность адаптации к профессии, возможности появления экстремальных ситуаций и воздействий.

Выделяют два типа **профессиональной пригодности: абсолютную** (к профессиям такого типа, где требуются специальные способности) и **относительную** (к профессиям, овладение которыми доступно практически для любого здорового человека). Оценивая профпригодность, в профотборе иногда ориентируются прежде всего на поиск лиц с высоким уровнем развития психологических качеств, наиболее важных для достижения успеха в обучении и выполнении профессиональной деятельности (подход по1 максимуму). Порой более эффективным является иной подход, когда стараются главным образом выявить и устранить лиц с низкими показателями по профессионально важным качествам (подход по минимуму).

В ряде случаев целесообразно проводить двухэтапный отбор: вначале проводят **собеседование** (первый этап) которое, как правило, не требует больших затрат времен, а затем кандидаты, успешно прошедшие отбор, проходят **отбор на рабочих местах** (второй этап), где в течение нескольких дней или недель выполняют профессиональные обязанности и ведется контроль изменения показателей качества деятельности человека. Полученные для каждого кандидата показатели качества деятельности аппроксимируются экспоненциальными функциями вида

где — предельное значение показателя качества деятельности, характерное для «идеально» работающего специалиста; — исходный уровень подготовки кандидата к работе по предлагаемой специальности; — его способности к усвоению этой специальности;  *—* текущее время подготовки. Необходимое время подготовки кандидата определяется по формуле:

где О — заданный уровень качества деятельности, подготовки. Кандидат считается пригодным, если время, необходимое ему для достижения заданного уровня подготовки, не превышает время (Т ), отводимое для этих целей, т. е. для пригодных кандидатов *I* ***<,*** Т , а для непригодных I > Т .

Отечественный и зарубежный опыт профессионально-психологического отбора продемонстрировал его высокую производственную и экономическую целесообразность.

1. **Оценка персонала***.*

После проведения компании по привлечению работников нужно по поступившим заявлениям оценить претендентов, т.е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место. Если неправильно выбирается машина или из-за неправильного использования ломается оборудование, за нее отвечают люди, ответственные за неправильное использование оборудования.

Однако, когда сделан неправильный выбор сотрудника и он уходит из организации, мы чаще всего говорим: "Он не выполнил, что обещал; он не смог приспособиться; он виновен". Никогда или очень редко мы говорим, что эту ошибку сделали мы.

Руководству организацией всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые были в состоянии реализовать стратегию фирмы, и за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя в коллективе на работе, которая соответствует их способностям и возможностям.

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

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

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

• объективно — вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;

• надежно — относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

• достоверно в отношении деятельности — оцениваться должен реальный уровень владения навыками — насколько успешно человек справляется со своим делом;

• с возможностью прогноза — оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально; • комплексно — оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

• процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);

• проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

***Методы оценки персонала.***

Их можно объединить в три основные группы

*прогностический метод*. При таком методе широко используются анкетные данные: письменные или устные характеристики: мнения и отзывы руководителя и коллег по работе: личные беседы, психологические тесты;

*практический метод*. Проверяется пригодность ра6отника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

 *имитационный метод (центр оценок персонала)*. Претенденту предлагается решать конкретную ситуацию (ситуации).

Использование возможностей центров оценки как для отбора персонала, так и для его развития приобретает нее большие масштабы Они построены на моделирование производственной деятельности и вполне закономерно, что они оказались наиболее подходящими средствами прогнозирования потенциальных возможностей управленческих кадров. Не слишком успешная практика использовании отборочных собеседовании и случайного набора методов развитии персонала. вероятно, привела ко все подрастающему использованию передовыми фирмами центров оценки персонала. Эта тенденция по всей видимости, усилится и в следующем десятилетии

В таких центрах претенденты выполняют ряд задании, в которых обычно широко используется моделирование соответствующих рабочих ситуаций. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг». Например, претенденты на управленческие должности могут столкнуться с заданием, когда они должны разобрать "типичную" утреннюю корреспонденцию в условиях жесткого лимита времени. Они может быть. должны будут побывать на занятии по управленческим проблемам, где долины разобрать какой-нибудь конкретный случаи, участвовать в' ролевой игре, например, с "трудным подчиненным", "непокладистым заказчиком" или "требовательным боссом" или сделать представление по отбору персонала Эксперты будут искать свидетельства достаточно высокой квалификации претендентов в вопросах управления Эта квалификации может включать в себя умение планировать, принимать решения, оказывать. влияние на других, умение общаться Затем наблюдения экспертов суммируются и каждому претенденту дается общая оценка)

Также может проводится имитация собрания организации без председательствующего. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью.

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями

В каждом конкретном случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам. Для решения данной задачи целесообразно использовать метод пробных перемещений, с помощью которого определяется степень эффективности труда претендента. Задача состоит в том, чтобы получить информацию об эффективности выполнения каждым претендентом будущих функциональных обязанностей. Наибольшую сложность здесь представляет процедура получения от экспертов объективных оценок.

**Основные критерии оценки:**

1)количество труда — определяется объем, результативность, интенсивность труда, использование времени;

2) качество труда -устанавливается доля брака в работе, качество продукции и ее соответствие лучшим мировым образцам и т.п.

3) отношение к работе - инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым, и т.п.;

4) тщательность в работе — отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;

5) готовность к сотрудничеству внутри предприятия - участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

Данные критерии составляют основу оценки работника, но это не значит, что их нельзя расширить. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно (например, в баллах).

Основные цели оценки работника

Мотивационная

Административная

Информационная

Балльная система позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника.

Эксперту достаточно проставить в соответствующих колонках свои оценки.

Чтобы в полной мере учесть цели оценки, вводятся коэффициенты весомости каждого параметра. Если, к примеру, ставится задача повысить производительность труда, то этот параметр будет иметь самую высокую весомость фактора по сравнению с другими.

Оценка работника в организации служит трем основным целям:

1) административной — повышение по службе*,* понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится дляпринятия административных решений;

1. информационной — в результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает свои сильные и слабые стороны трудовой деятельности;

3) мотивационной — результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно объективно вознаградить.

Названные цели взаимосвязаны, в частности информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

1.5**Принятие окончательного решения.**

Принятие окончательного решении - трудное дело. Практика показывает, что необоснованность решения может базироваться на различных моментах, включая внешние данные претендента, принадлежность к определенному классу, полу или прoсто потому, что претендент и интервьюер учились и одном учебном заведении. Необоснованность решения может основываться на гак называемом "эффекте ореола", когда у претендента обнаруживается какое-то конкретное качество, на основании которого предполагается, что он обладает целым рядом других качеств, наличие которых часто умозрительно выводится из этого действительно имеющегося у претендента качества.

На этапе окончательного решения Вы должны держать в голове и пытаться ответить на Три вопроса:

- сможет ли претендент выполнить работу (т.е. обладает ли он достаточными способностями);

- будет ли претендент ее выполнять т.е. мотивирован ли он на выполнение работы);

- подходит ли он для нее (т.е. обладает ли он соответствующей квалификацией и личными качествами, чтобы вписаться уже работающий коллектив).

Критерии для принятия решения по ответам на первый вопрос сформулированы в виде требований, предъявляемых к персоналу самой работой.

Следующий вопрос - будет ли претендент выполнять работу -несколько труднее, поскольку здесь критерии более абстрактного характера: мотивация к выполнению работы, стимулы, усердие, энтузиазм. Будет ли претендент всесторонне удовлетворен предлагаемой работой? Это лишь часть критериев, которыми мы могли бы воспользоваться.

Если имеется несколько претендентов с одинаковой квалификацией и мотивацией к выполнению предлагаемой работы (они могут и будут ее выполнять), то решающим фактором при окончательном выборе является именно третий вопрос. Хотя, если Вы обратили внимание. па практике формирование мнении и принятия решений о назначении на должность часто связывают с третьим вопросом (подходит ли претендент для работы?), ставя его перед первым и вторым. и часто отвечая на него интуитивно, а не рационально. Какими же могут быть критерии? Это внешний вид. одежда, личностные качества, поведение, манеры, происхождение. Этот перечень может быть почти бесконечным и включать критерии, которые являются явно coмнительными.

Поэтому нужно помнить, что мы ведем отбор прежде всего специалиста, предъявляя ему определенные требования, вытекающие из первых двух вопросов. И только когда перед Вами два или несколько претендентов. одинаково соответствующих критериям этих вопросов, в работу о принятии решения "включаются" ответы на третий вопрос.

Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

**II. Организация профессиональной адаптации на малых предприятиях.**

Мы часто планируем внедрение новой техники или какой-либо системы . Но не всегда планируем введение новых людей. Как будут выглядеть наши действия , когда в цех привезут новый станок ? Тогда все будет готовится заранее: фундамент зальет, необходимые коммуникации проложат. Каждый проявит желание дать конкретный совет и предложение. Станок в центре внимания. Никто не будет отрицать, что все это требует больших инвестиций. Но задумывались мы хоть раз , что устройство на работу нового сотрудника точно также связано с такими же затратами? А помимо этого обязанность заботится доверенного руководителю людях разве не требует, чтобы с самого начала руководитель вникал во все, что касается сотрудника дабы облегчить ему начало работы на новом месте? Ссылка на то, что перегруженность вынуждает руководителя заниматься более важными делами, не может служить оправданиеми не освобождает от ответственности.

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Выделяют ***два направления адаптации:***

*первичная,* то есть приспособление молодых кадров, ire имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

*вторичная*, то есть приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя.

Успешная программа по адаптации кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Если, например, в результате реализации такой программы производительность труда рабочих на сборке возрастает на 10% без увеличения заводской стоимости изделий, то доход на капитал, вложенный организацией в развитие людских ресурсов, гораздо выше этого показателя.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная адаптация в в коллективе. Если руководство заинтересовано в коллективе успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация — это общественная система, а каждый работник - это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний начальник нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый босс в действительности предпочитает устное общение. Кэррол и Тоси замечают по этому поводу:

«Таким образом, типичный член организации зачастую имеет определенные ожидания по поводу своей работы, которые до некоторой степени нереалистичны с точки зрения тех надежд, которые имеет организация в отношении этого работника. Проходит какой-то период притирки и адаптации и постепенно человек лучше понимает, что ожидает от него организация, а руководство начинает понимать стремления и надежды своего нового работника».

Во время этого периода приспособления у человека через адаптацию к вырабатывается новое отношение к работе. Эдгар Шейн определяет *АДАПТАЦИЮ* «**как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» .**

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые зарубежные организации, такие как «Ай Би Эм», «Тандем Компьютерз», «Пак Белл», «З Эм», разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения, новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить и о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком.

И какое бы название не имел процесс адаптации, значение его неоспоримо в силу еще целого ряда аргументов и фактов, свидетельствующего о важности хорошо подготовленногопроцессаадаптации**:**

**-** статистические данные многих предприятий указывают на особенно высокую долю увольнений за первый месяц работы сотрудника;

- большинство несчастных случаев происходит в первые дни paботы, а не тогда, когда работник освоится на новом месте. Значительное количество несчастных случаев приходится на период нахождения людей в состоянии стресса. (Новые сотрудники. которое испытывают неуверенность в массе вещей, скорее всего будут ощущать стресс). Люди находящиеся в состоянии стресса, будут ощущатьи неудовлетворенность работой. А это низкие производственные показатели или уход с работы:

- с другой стороны, если с самого начала уделяется большое значение формированию у новичка чувств, что он является членом Вашей команды, то это положительным образом отразится на деятельности всего коллектива. Специалисты говорят, что обучение имеет два аспекта - "то. чему обучают" и "то. что постигается при обучении побочно". Если новые сотрудники предоставляются самим себе. то организация не сможет влиять на то. что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы. Предоставьте их самим себе и они, конечно же. чему-то будут обучаться, но прежде всего они поймут, что организация либо недостаточно компетентна, либо недостаточно ответственна, либо просто не желает заботиться о новых сотрудниках. В любой организации найдутся "доброжелатели", которые без Вашего участия проведут введение и должность и помогут сформировать у новичка такое отношение к организации. которое Вы бы не одобрили. Это особенно относится к выпускникам ВУЗов. не имеющим опыта и собственного отношения к работе, чтобы противопоставить их навязываемому мнению:

- большое значение имеет осознание того. что работа, которую должны делать новички, вписывается в общее выполнение задач организации. Если он поймет значимость своего вклада, появится желание выполнить работу как можно лучше. Если есть понимание "философии" организации, то мероприятия и административные меры, которые в противном случае могут показаться просто бюрократическими препонами, становятся более понятными.

 Но зачастую "новичок" приходит на предприятие а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен. Новичкам либо предоставляют право выплывать самим, возможно, после беглого представления членам коллектива, либо для них организуют стандартный ритуал с привлечением всей организации, не задумываясь. как это соответствует их конкретным потребностям Поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след. такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе, кроме того. увеличивается период адаптации, лишь после которого новый сотрудник начнет эффективно работать в Вашем коллективе.

"Опыт" такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура адаптации.

Большинство людей, приступая к новой работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справляться с ней хорошо. Однако независимо от того. первая это их работа или нет. новые члены Вашего коллектива приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений.

Например. Питер Хамфри считает, что главное опасение большинства людей связало со страхом потерпеть неудачу на новой работе. Он указывает на некоторые примеры:

- потерять работу (т.е. быть уволенным **по какой-либо причине),**

- не суметь завоевать уважение коллег.

- не справиться с новой работой,

- обнаружить недостаток опыта или знаний.

- показаться некомпетентным.

- "не полюбиться " трудовому коллективу.

- "невзлюбить" самому трудовой коллектив.

- не суметь найти общего языка с руководителем.

- не быть воспринятым в целом.

Если представить приход человека из новую работу какнекий переходный период, то переживания и потребности человека в течение этого периода можно проиллюстрировать так называемой переходной кривой.

переходный период

 а с

Производственные

показатели

 б

время

Эта кривая описывает не количественную, а качественную зависимость производственных показателей нового сотрудника (или уверенность в своих силах) с течением времени.

Чувство уверенности часто бывает высоким непосредственно перед переходом на новую работу: человек получил работу (прошел. например, собеседование), вполне возможно, что имел заслуженные успехи в учебном заведении или на предыдущей работе. У него есть свое собственное отношение к окружающему миру. возможно, выработанное для данной ситуации. В момент, соответствующий точке "а" на кривой в начале перехода в новую для себя рабочую ситуацию. человек уже не находится на вершине социальной группы. Это новый человек, не знакомый с ценностями, господствующими в новой организации, практикой и взаимоотношениями. Поэтому ощущение собственной компетенции и производственные показатели падают до точки "б". Если у человека имеется большая уверенность в себе. сила воли, воображение или если ему помогут, он сможет преодолеть минимум кривой и подняться по другой ее ветви в точку "с", а затем продолжать энергично работать с обновленным чувством своей значимости. высоким уровнем производственных показателей, но уже на новой месте.

Однако не всегда это так. Здесь следует вспомнить принцип Питера. Существует понятная человеческая склонность полагаться на то. что уже изучено, а не пытаться попробовать что-либо новое. Такая приверженность к привычному мешает обучению, которое необходимо для приобретения компетентности на новом месте. Поэтому. когда мы пытаемся использовать старые стратегию и тактику. а они плохо помогают, наше настроение ухудшается и самооценка снижается. Производственные показатели снижаются и мы спускаемся по кривой еще ниже. Из этой ситуации можно выйти, уволившись. или можно вернуться в точку "а", напомнив себе, кто Вы были до прихода на новое место. Вы можете делать все новые и новые попытки пользоваться «старым багажом», когда все свидетельствует о том, что что-то необходимо изменить. Возникает маниакальная депрессия, и Вы колеблетесь между точками "а" и "б" - реализуется еще один принцип Питера (сформулирован Л.Дж.Питером в его одноименной книге). В соответствии с этим принципом люди продвигается по служебной лестнице с учетом их деятельности на предыдущей работе, независимо от того. что на новой работе могут потребоваться coвершенно другие качества. Когда они перестают справляться с новой работой. они не продвигаются дальше. Таким образом, каждый достигает своего уровня не компетенции

Таким образом, процедура адаптации может, кроме всего прочего, служить эффективным средством ослабления негативных моментов, связанных с переходным периодом.

**2.1 Цели адаптации.**

***Принципиальные цели* адаптации** можно свести к следующему:

уменьшение стартовых издержек, так как на первых порах новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

снижение озабоченности и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы, поскольку если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то îíè могут отреагировать на это увольнением;

экономия времени руководителя и коллег по работе, поскольку проводимая по программе адаптация помогает экономить время каждого из них;

развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Следует сказать, что в отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм *требует решения трех важнейших проблем:*

*-* структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;

- налаживания технологии адаптации;

- организации информационного обеспечения адаптации.

Решение*проблемы структурного закрепления* *функции управления адаптацией* может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Направление специалистов, занимающихся управлением адаптацией, в подразделения организации при проведении сокращения, координация их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы в наших организациях незаслуженно забыто.

**В *задачи*** *подразделения или специалиста по управлению адаптацией* в области организации процесса адаптации входят:

организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;

специальные курсы подготовки наставников; использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное **обеспечение** *процесса адаптации* заключается в сборе и оценке показателей се уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Изучение отечественного опыта показало, что специальной службы, которая бы занималась вопросами профориентации и адаптации в организации, как правило, не существует. Формально функции по профориентации выполняет менеджер по подготовке кадров, который работает с выпускниками подшефных школ.

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из различных подразделений: инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллега по работе. Они стремятся сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к организации как можно более коротким и безболезненным.

Необходимо отметить, что процессы как первичной, так и вторичной адаптации похожи друг на друга. Они происходят следующим образом. *Процесс адаптации* непосредственно ***начинается*** в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом или цехом, где предстоит работать новичку.

Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственно руководителю. Тот, в свою очередь, знакомит новичка с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников.

Как правило, руководитель проводит периодические беседы с новым работником еще в течение месяца, интересуясь о трудностях, которые у него возникают, его успехах, и регулярно делает оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры (если они имеются) с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

**2.2 М*етоды*** **адаптации.**

 *Экономические* методы ограничиваются предоставлением льгот: для рабочих - это понижение в первые месяцы работы норм выработки, а для управленческих работников и других служащих - более низкие требования.

*Организационно-административные* методы, связанные с контролем за ходом адаптации любого работника со стороны отдела кадров, как правило, не используются.

Работники же отдела кадров пока еще мало уделяют внимания этому вопросу, практически не принимают мер по обеспечению процесса адаптации.

*Социально-психологические* методы используются непосредственно уже в коллективе линейными руководителями или наставниками. Они основаны на формировании разнообразных связей с коллективом.

Чтобы организовать научно обоснованную систему управления профориентацией и адаптацией, необходимо исходить из следующих целей (см. рис.).

Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в составе службы управления персоналом или отдельных специалистов, или самостоятельное подразделение по профориентации и адаптации кадров. ***Штат*** такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсулътанта (профессиональная ориентация) и менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). **На малых предприятиях эту работу должен выполнят отдел кадров, непосредственно Начальник кадров.** Также в осуществлении процесса адаптации непосредственное участие должны принимать линейные руководители.

Такая работа должна быть направлена на сотрудников, которым нужна помощь по профессиональной ориентации и переориентации, на выпускников подшефных школ, которые стоят на пути выбора своей дальнейшей профессии, а также на новых работников, пришедших ь организацию или поменявших место работы внутри ее.

*Подразделение по управлению профадаптацией* должно выполнять следующие ***функции:***

изучать и прогнозировать конъюнктуру рынка труда, проводить мероприятия по адаптации к нему, в том числе соответствующую переструктуризацию кадрового потенциала;

производить наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;

расстанавливать кадры по подразделениям, участкам, рабочим местам с использованием ротаций и внутрипроизводственных перемещений кадров, формировать стабильный трудовой коллектив;

отбирать лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;

налаживать взаимодействие с региональными организациями по профадаптации на взаимовыгодных условиях.

***Обязанности Отдела кадров на малых предприятиях****:*

1. Профессиональная консультация для работников организации.

2. Сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, престижности профессий.

3. Участие в найме и отборе персонала.

4. Налаживание связей с вузами.

5. Организация разработки профессиограмм.

6. Ознакомление новичка с организацией: общая характеристика; условия найма; оплата труда.

7. Представление нового работника руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению.

8. Организация экскурсии по рабочим местам.

9. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем).

Для новых работников организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении.

**2.3 Разработка программы адаптации на малых предприятиях**

В работе по адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу.

*Программа адаптации* делится на общую и специализированную.

***Общая программа*** касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы.

/. *Общее представление об организации:* приветственная речь; тенде1щии развития, цели, приоритеты, проблемы организации; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, взаимосвязи между подразделениями; информация о высшем руководстве; внутренние отношения.

2. *Оплата труда.*

*3. Дополнительные льготы:* виды страхования; пособия по временной нетрудоспособности; выходные пособия; пособия по болезни работника и членов семьи, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

*4. Охрана труда и техника безопасности:* меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; места оказания первой медицинской помощи.

5. *Отношения работников с профсоюзом:* сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; постановления профсоюзов; дисциплина и взыскания.

*6. Служба быта:* питание; комната отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится другая, более ***специализированная программа.*** Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. **Обычно** эту программу проводят линейные руководители или наставники.

Эта программа охватывает следующие вопросы.

*1. Функции подразделения:* цели и приоритеты; организация и структура; взаимоотношения с другими подразделениями.

2 *Права, обязанности и ответственность:* детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими работами в подразделении и в организации в целом;

длительность рабочего дня и его распорядок; требования к качеству выполняемой работы.

*3. Правила, предписания:* правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

*4. Осмотр подразделения:* кнопка пожарной тревоги; входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

*5. Представление сотрудникам подразделения.*

Данную программу адаптации можно использовать как для первоначальной, так и для вторичной адаптации. Адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе. Поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, им зачастую трудно вписаться и новый коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации персонала.

Одна из категорий сотрудников с особыми потребностями при адаптации - это выпускники ВУЗов. Для тех. кто никогда не работал, объем того, что нужно узнать, чрезвычайно велик. Поэтому для выпускников «проблема заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе». Задача обучения новых сотрудников часто недооценивается. Как легко к этому может относиться неспособный да к тому же в этой области и неопытный руководитель, можно понять из иронического описания одним практиком своего горького опыта: "Если руководитель собирается выполнить работу, то в связи с этим ему требуется дать кому-нибудь поручение и потом, спустя некоторое время. проверить и установить, что ничего не сделано, а потом выяснить. почему ничего не получилось, и выслушать тысячу причин невыполнения работы: но теперь как раз время подумать, насколько прощебыло бы самому сделать эту работу, поскольку сам-то смог бы ее сделать в течение часа. в то время как на нее уже затрачено три дня, а результат к тому же неудовлетворительный, и тогда нужно объяснить, как следовало бы выполнить эту работу, и нужно выслушать, почему она не выполнена именно так и затем нужно понять и установить, что работа, хотя и сделана, но некачественно, и затем поручить ее сделать кому-нибудь снова. Да. давать указания н контролировать - это как раз и надо уметь! Впрочем, этому нужно также учиться...".

В связи с очень большим количеством информации, которую нужно узнать выпускникам ВУЗов, к их введению в должность следует подойти особенно внимательно. Если Вы перегрузите их информацией. то лишь усилите стресс и уменьшите те возможности их эффективного обучения.

Другой категорией, которая имеет особые потребности при адаптации является сотрудники старшего возраста. Они также нуждается в обучении, не перегруженной информацией. Конечно их «что», «где» и «когда»будут отличаться от вопросов, задаваемых молодыми в аналогичных ситуациях. но их потребности при адаптациисходны с потребностями выпускников. На самом деле им может оказаться труднее вписаться в коллектив, чем молодым сотрудникам. • и на это следует обратить внимание**.**

Если рассматривать адаптацию как некую формальную процедуру, то вполне можно ограничиться работой с новичками. пришедшими в организацию извне. Если, напротив, Вы понимаете важность самого процесса адаптации и прохождения переходного периода, в ходе которых новичок становится эффективно работающим, полноправным членом коллектива, то Вы придете к заключению, что старые работники при переходе на новую работу(независимо от того. сколько они проработали в компании) также нуждаются во введении в новую должность.

Особые потребности во введении в должность возникают и у женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за деть ми. инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Вышеприведенный план относится к формальным аспектам вводного обучения. А что же делать со стрессами, формированием отношения к работе, формированием коллектива и его сплоченности? Здесь снова акцент в значительной степени переносится с содержания на процесс адаптации.

Передача информации может осуществляться различными способами - с помощью лекций, бесед, обсуждении. В больших организациях. возможно, имеются фильмы или слайды, которые могут быть эффективно использованы для информирования по различным аспектам деятельности организации. Полезным способом проведения части процесса адаптации является так называемый "патронаж". (Не следует путать с «наставничеством» - непрерывным процессом, который может включать в себя каккомпоненты консультирования, так и оценку деятельности. Это неформальная, нацеленная на будущее деятельность, без намека на критику. Его основное предназначение - помочь людям в решении их текущих рабочих проблем, но таким способом, чтобы они обучались во время работы). Здесь же речь идет о том. что кто-то - Вы сами или кто-нибудь назначенный Вами.- принимает новичка (причем. только одного) под свое покровительство на испытательный срок или меньший период времени. Выбор такого человека имеет принципиальное значение. Полезнее, чтобы "патрон" не занимал руководящего поста. Лучше всего выбрать равного новичку. Например, сотрудник, последний приступивши к аналогичной работе или начавший работать в Вашем коллективе, имейте виду. однако, что в тот период формируется отношение к работе, и выбирайте такого помощника тщательно.

Хорошо организованная программа адаптации выполняет две одинаково важные функции: производственный инструктаж и построение производственных отношений. Для ответственного работника менее высокого уровня использование, например, ротации работы при введении в должность может быть жизненно важным решением. т.е. провести несколько дней в каждом из основных подразделений организации, где ему будет оказана поддержка и предоставлена необходимая информация.

В любых случаях полезным является организация последующих встреч с новыми сотрудниками с разумной периодичностью. Так или иначе, приведение встреч входит в функциональные обязанности менеджера, и это можно делать ежедневно, еженедельно или в большие промежутки времени, в зависимости от характера выполняемой работы. Это позволит Вам убедиться, что сотрудник надлежащим образом проходит период адаптации (и реорганизовать Вашу программу адаптации, если она оказалась неадекватной). Таким образом. Вы как менеджер осуществите свои прямую обязанность - адаптация Ваших сотрудников и налаживание их эффективной работы в течение разумно возможного периода времени.

**Аналитическая часть.**

Я рассмотрю процесс отбора и профессиональной адаптации персонала на примере одного из передовых малых предприятий **ЗАО "ИСТА".**

Компания **ИСТА** впервые зарегистрирована как Государственное малое научно-производственное предприятие при НПО **"Электрон",** которое в то время было крупнейшим Российским государственным предприятием фотоэлектронной отрасли. Основным направлением деятельности была разработка сложных фотоэлектронных систем для научного применения (космические исследования, ядерная физика, медицина) на основе элементной базы, производимой НПО **"Электрон".** Выполнен ряд ответственных государственных заказов. В 1993 г. **"ИСТА"** выиграла Европейский тендер, проводившийся компанией "Deutsche Aerospase". В этом же году, в порядке конверсии, открыто направление деятельности в области систем безопасности, которое на сегодняшний день является основным. В настоящее время **"ИСТА"** представляет собой группу компаний под одним названием.

**Основное направление деятельности компании "ИСТА" -** разработка, проектирование, изготовление и монтаж комплексных систем безопасности любой сложности. В рамках своей деятельности "ИСТА" осуществляет:

\* генеральный подряд,

\* обследование и экспертизу объектов,

\* разработку и согласование технических заданий и проектов,

\* поставку оборудования, монтаж и пусконаладочные работы,

\* техническое обслуживание (в том числе и гарантийное),

\* консультации и обучение персонала,

\* согласовывает все вопросы с государственными инспектирующими организациями: УВО, МВД, Управление Пожарной охраны и др.

Компания проводит весь комплекс работ по сетям и системам слабого тока (комплексная система безопасности, телефония, радиосвязь, вычислительные сети, интегрированные системы жизнеобеспечения зданий и сооружений, радиофикация и др.) Как генеральный подрядчик и системный интегратор, "ИСТА" выделяет три направления аппаратно-программного обеспечения, используемого при внедрении систем безопасности:

**\* системообразующее оборудование** (охранные панели, контроллеры систем управления доступом, матричные видеокоммутаторы, видеомультиплексоры и др.);

**\* периферийное оборудование** (охранные извещатели, ТВ-камеры, инженерные средства контрольно-пропускных систем, различные технические аксессуары и т.д.);

**\* системное программное обеспечение;**

Первые две составляющие выбираются в результате анализа отечественного и зарубежного рынка

с учетом требований нормативных документов и Заказчика. Системное программное обеспечение

является разработкой компании, что обеспечивает его модификацию и адаптацию под

специфические требования Заказчика и соответствие Гостехкомиссии.

Большинство системообразующих компонентов, которые отобраны фирмой на основе анализа и собственных испытаний, производятся в США и Европе.

Вместе с тем, компанией разработан ряд компонентов, предназначенных для сопряжения подсистем в интегрированную систему.

Авторские права на разработки принадлежат исключительно фирме "ИСТА".

**Производственная программа.**

Политика компании в области производства выражается следующими основными положениями:

— использовать серийные изделия;

— использовать международную кооперацию и разделение труда;

— использовать только лучшее во всем мире.

Вся техническая, эксплуатационная и ремонтная документация, а также интерфейс программного обеспечения выполняются на русском языке.

Гарантийное и послегарантийное обслуживание оборудования компания осуществляет под надзором поставщиков.

Система скидок имеет три уровня и определяется составом проектных работ, выполнением монтажных работ по проекту и объемом договора. Скидки могут достигать 40% на весь объем.

**Нашими клиентами являются:**

- Главное управление Центрального Банка в городах: Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Липецке, Оренбурге и Мурманской области;

— Сбербанки в городах: Москве, Санкт-Петербурге, Смоленске, Пскове и Воронеже;

- В Москве:

Агропромбанк (управление). Третьяковская галерея, Банк "Авангард", АКБ "Флора", "Мегаватт-Банк", "Конверсбанк", Пенсионный фонд России, Президент-отель, Международный почтамт, АО "Панасоник", гостиничный комплекс Саха "Алмазы России", универсам "Авангард", торговый комплекс Галерея "Домино" и др.;

- В Санкт-Петербурге:

Промстройбанк-22 отделения, Мосбизнесбанк, Балтийская таможня и многие другие.

Нашими **зарубежными партнерами** являются: Dedicated Micros (Англия), Chubb (Англия), ASTI (США), GYYR (США), Philips (Нидерланды), Emitec (Дания), Sony (Германия) и другие. "ИСТА" является авторизованным дистрибьютором или представителем всех перечисленных компаний, что гарантирует клиенту высокое качество обслуживания.

**Отечественные:** НПО "Электрон", Российский институт телевидения, Аэрокосмическая академия, НИЦ "Охрана", ГУВО МВД РФ, УВО СПб, АПФ "Рубеж", АОЗТ "Охрана", НПО Специальных материалов.

• ГУВО МВД РФ, НИЦ "Охрана", УВО СПб, - в части экспертизы проектных решений по охранной сигнализации.

• НПО «Специальных материалов» - в части поставки и монтажа шлюзовых кабин, кабин охраны, барьеров и т.п.

• АПФ "Рубеж", 000 "Вент-Климат", ИЧП "Стройсервисгарант" г. Москва, АОЗТ "Охрана" (Санкт-Петербург) - в части строительно-монтажных работ

Кадры считаются самым ценным, что есть в фирме. При ***наборе кадров*** учитывается положительный и отрицательный опыт, который фирма приобрела, достигая главную цель - создание слаженного хорошего коллектива. В "ИСТЕ" основной акцент при наборе кадров делается на рекомендации тех, с кем уже доводилось вести дела.

Поначалу брали тех, кого хорошо знали. Этот метод практически безошибочен, так как нанимали людей под конкретную работу и "под себя".

"ИСТА" проводит политику ***качественной подготовки кадров:*** раз в три месяца каждый сотрудник должен поучиться. Срок небольшой (три дня, но это с полным погружением в учебный процесс). Семинары проводят русскоговорящие преподаватели.

На семинарах, представители зарубежных поставщиков знакомят сотрудников компании "ИСТА" с новинками рынка электронных систем безопасности. Разумеется, для управленческого звена и для рядовых менеджеров занятия строятся по-разному: первых учат основам стратегического мышления, вторых - искусству общения с клиентами.

Такими семинарами на фирме "ИСТА" достигается сразу несколько целей: *во-первых,* сотрудники фирмы приобретают новые знания, а *во-вторых,* в семинарах могут участвовать все желающие, в том числе потенциальные клиенты фирмы. Компьютерные технологии требуют как минимум базовых знаний, и в "ИСТА" убеждены: с образованным клиентом легче работать.

На сегодняшний день в фирме "ИСТА" работает около сорока человек. Костяк фирмы составляют именно те, кто пришел в нее работать пять лет назад.

***Увольняют*** в "Исте" сравнительно редко. Очевидно, сказывается жесткая система отбора при приеме на работу. Как правило, это происходит в период испытательного срока. Условия контракта, которые подписывают с теми, кто выдержал испытание, жесткие. Если в каком-то подразделении фирмы из-за неправильных действий руководителя или его подчиненных сложилась сложная ситуация, то ему дается какое-то время, чтобы исправить положение либо собственными силами; либо с помощью специалистов головной компании. Если меры не приносят положительных результатов, руководитель либо понижается в должности, либо увольняется и на его место приходит тот, кто способен вывести ситуацию из тупика.

Определяющую роль в стабильности фирмы играет управление персоналом, в том числе отбор и адаптация кадров..

В фирме "ИСТА" ***процесс управления трудовым персоналом*** проходит следующие ***стадии:***

*•* Планирование персонала.

• Набор персонала.

• Отбор.

• Определение заработной платы и льгот:

разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

• Профориентация и адаптация..

• Обучение.

• Оценка трудовой деятельности.

• Повышение, понижение, перевод, увольнение.

• Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе.

Проходя все эти этапы, формируется хороший трудовой коллектив, который укрепляется благодаря материальному стимулированию труда, которое осуществляется с помощью построения эффективной системы оплаты труда, а также системы премирования работников.

Большие вложения в кадры, в их образование и профессиональный рост осуществляются в интересах фирмы для того, чтобы люди не увольнялись, а эффективно трудились на благо себе и фирме. Так что люди спокойны за свое будущее. Заработная плата постоянно индексируется, и она имеет в фирме приоритет перед другими расходами.

Важное значение .в процессе адаптации имеет ***четкое описание трудовых функций работника.*** Руководители должны ясно понимать, чего они хотят от того или иного работника в процессе трудовой деятельности, а последние - свои задачи в конкретном трудовом процессе.

Анализ трудовых функций традиционно основывается на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, способностей и потенциальных возможностей самого работника, на интервью при приеме на работу, в том числе и собственных его оценках и ожиданиях. Конечно, конкретные описания могут быть неполными, но в то же время при использовании апробированных надежных методик опросов во внимание принимается достаточно широкий круг параметров.

Деятельность работника оценивает непосредственный руководитель. Предполагается, что между ним и работником есть взаимопонимание. Работнику предоставляется значительная свобода действий. "ИСТА" - та фирма, где инициатива не наказуема, а наоборот приветствуется. Подчас грань между начальником отдела и исполнителем весьма иллюзорна.

Удельный вес самостоятельной работы очень велик. Да, за начальником остается принятие решения, но и исполнитель может активно влиять на его выработку. В случае конфликта идут к генеральному директору, который взвесив все "за" и "против", становится на сторону того, чьи аргументы оказываются весомее.

Каждый работник в "ИСТА" имеет ***перспективы роста, перспективу продвижения по служебной лестнице.*** Относительно регулярно пересматривается статус работника, а по мере профессионального роста работника и развитая фирмы он уточняется. Первая оценка дается через 6 месяцев после найма и далее - ежегодно.

Ответственность за отбор сотрудников целиком ложится на плечи начальника отдела. Процесс отбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая функция. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы. Мы понимаем, что иначе можно потратить много времени на прием и беседы с претендентами, не имеющими нужной квалификации. Руководитель четко представляет, кого нужно продвигать по службе*,* перемещать или увольнять, кого принять по новому набору и т.д.

Кадровая политика в области отбора кадров в нашей фирме состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления, профессионального развития персонала. Отбор кадров рассматривается как функция управления, которая реализуется в отношении к личности.

Схема № 1

*Схема процесса отбора персонала в ЗАО «Иста»*

Нормы поведения

Критерии оценки: личности; работы

 Характеристика профессиональных навыков (резюме)

 Приглашение претендентов

Наблюдение и отчет

 Проведение собеседования

 Критерии оценки кандидатов

Оценка

 Обсуждение полученных результатов

 Принятие решения: принять; не подходит

Обратная связь

 Итоговая беседа с кандидатом, испытательный срок

Под потребностью в кадрах понимаем количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, в качественном, временном и пространственном отношении.

Данный процесс носит системный, плановый характер. Один из методов определения потребности в кадрах в нашей фирме заключается в оценке штатных расписаний организации, анализе стоящих задач (анализ затрат времени).

Руководство считает, что качественный аспект процесса отбора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалификацию. И поэтому, здесь важно дать полную характеристику наличия свободных мест. Мы используем следующую схему объявления о наличии свободных мест:

*схема № 2*

 *Содержание информации о фирме*

 название фирмы (фирменный знак)

Мы: информационная реклама фирмы

 месторасположение фирмы

 величина предприятия

 число сотрудников

 тип (стиль) управления

*схема № 3*

*Характеристика вакансий, функций и развитости персонала*

 а) причины вакансий внутри предприятия, например:

произв. реорганизация, повышение по службе предшественников, бракосочетание; за пределами предприятия, например:

 расширение предприятия, крупные рыночные обязательства; б) круг задач;

 У нас есть:

 информация о свободных местах

 в) компетентность претендента, например:

 наделение внутренними и внешними полномочиями;

возможность решения; статус по отношению к руководству фирмы наличие права отдавать распоряжения сотрудникам;

 г) возможность развития:

 определенная, доступная позиция;

 определенная, имеющая шансы карьера

*схема № 4*

*Оценочные критерии личности претендента*

 а) профессиональная подготовка;

 б) требования к поступающему:

 личные черты характера (возраст, командный дух, возможность интеграции, естественный авторитет, способность руководить, независимость);профессиональные качества, напр. подготовка и обучение , учеба, учение в Высшем Учебном Заведении, повышение квалификации);особые знания (например, умение разговаривать с клиентами); способности (например, организаторский талант);

 Нам надо:

информация о необходимых условиях

 профессиональный опыт.

*схема № 5*

*Преимущества и льготы фирмы*

 1.размер заработной платы (оклада);

 Мы предлагаем: информация о предприятии, объявляющем набор

 2.пособие на проезд;

 3.система найма (вербовка, трудовые соглашения);

 4.другие льготы.

*схема № 6*

*Информация об условиях приема*

 1.срок приема;

 2.желательные документы для поступления на работу,(заявление или письмо о зачислении на работу, копия аттестата, биография, рекомендации, испытательная работа);

Условия приема и сведения о кандидате

 3.адрес фирмы.

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему отбора, в первую очередь фирма «ИСТА» определяет, нужен ли данный человек или нет (намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе)).

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различные источники информации:

*заявление о приеме* (первое общее впечатление о кандидате); *фотография* (внешность);  *биография* ( процесс становления, детали личности); *личная анкета* (систематизация самой важной информации о поступающем, хранение данной информации); *диплом* (успеваемость в ВУЗе, относительные сведения о квалификации); *трудовая книжка* (место работы в биографии, прежние сферы деятельности, квалификационная характеристика); *рекомендации* (профпригодность); *разговор с поступающим* (заполнение пробелов в информации, дает личное представление о поступающем); *пробная работа* (умения и навыки в работе).

При отборе кадров руководствуемся рядом принципов, первый из которых состоит в ориентации на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности кандидатов. Причем этот поиск прекращается, если несколько человек не смогли удовлетворить предъявленным требованиям, ибо, скорее всего, сами требования завышены и их нужно пересматривать.

Другим принципом является обеспечение соответствия требованиям, предъявляемым содержанием работы, индивидуальных качеств претендента: образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния.

Если нам нужен новый сотрудник, то мы либо используем средства внешнего набора (публикация объявлений в сети Интернет, обращение к агентствам по трудоустройству), либо средства внутреннего набора.

Компания «ИСТА» практикуют уведомление всех своих служащих ( любой открывающейся вакансии), что дает им возможность подать заявления до того как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Фирма «ИСТА» использует обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей или знакомых, для того чтобы быть уверенным в этом кандидате.

Фирма «ИСТА» предпочитает проводить набор на руководящие посты в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат.

Если мы проводится набор извне то сначала рассматривается бланк заявления кандидата, резюме в котором указывается, где кандидат работал до подачи заявления в нашу фирму, если нет трудового стажа ( т.е. это может быть и выпускник ВУЗа), то где учится или учился и с какой успеваемостью. В дальнейшем проводится собеседование.

Основная цель отборочного собеседования в фирме «ИСТА» состоит в том, чтобы определить, заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее выполнения. При этом у линейного руководителя возникает необходимость не только сравнить нескольких кандидатов, но и в первую очередь сравнить уровень подготовленности каждого кандидата с требованиями, предъявляемыми к исполнителю рассматриваемой работы. Кроме того, отборочное собеседование выполняет следующие функции:

• информирование кандидатов о деятельности фирмы «ИСТА» и объяснение им преимуществ работы в ней

• реалистичное описание работы

• выяснение, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают

• прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей (это бывает уместно)

• предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

Мы отводим достаточно времени для беседы с каждым кандидатом, и не стараемся встретиться со слишком большим количеством кандидатов в один день, т.к. проведение собеседования -достаточно утомительное занятие, и встреча в один день с более чем шестью кандидатами может означать, что мы не сумеем их всех справедливо оценить.

При проведение собеседования, мы понимаем, что нам необходим определенный план собеседования. Структурированное собеседование, состоящее из серии отдельных блоков или областей исследования, каждая из которых может оцениваться независимо, имеет больше шансов на достижение поставленных целей, чем неструктурированное, плохо спланированное собеседование. Наш план, таким образом, обеспечивает нас "картой маршрута" собеседования и подсказывает нам, что мы должны искать на этом маршруте.

**В ходе планирования собеседования начальник отдела пытается ответить на следующие три вопроса:**

• *Кто должен быть привлечен в качестве кандидатов?* Способ, с помощью которого он собирается определять, какими качествами обладают различные кандидаты, (будет частично зависеть и от того, сколько людей примут участие в процессе отбора), какими знаниями и навыками они обладают, а также от нашего собственного представления о том, как подобная группа может взаимодействовать при поиске наилучшего кандидата.

• *Что ищем в кандидатах?* Определенные знания, установки, уровень интеллекта или какую-либо другую комбинацию качеств, для определенной специфики работы.

• *Как собираемся обнаружить то, что ищем?* Одно дело знать, что ищем, но совсем другое - знать, как наилучшим образом подойти к этому поиску. Мы считаем, что если нужно оценить такие качества кандидата, как его образовательный или интеллектуальный уровень, то лучше всего это сделать с помощью собеседования.

Мы ясно себе представляем, какого рода качества претендентов нам следует выявлять в ходе собеседования. При этом некоторые вопросы ( например, о квалификации) могут обеспечить нас именно той информацией, которая нужна, другие же приведут к ответам кандидата, которые заставят нас задуматься о широком спектре разнообразных характеристик.

При окончательном решении, мы ставим перед собой три вопроса:

• *Сможет ли кандидат выполнять данную работу?* Обладает он (или она) соответствующими навыками, квалификацией, интеллектуальным уровнем и т. д.?

• *Будет ли кандидат выполнять эту работу?* Кандидат может обладать необходимыми навыками, но недостаточной мотивацией для выполнения работы.

• *Подойдет ли кандидат для данной работы?* Имеет ли он (она) такие личностные качества, которые позволят ему (ей) сработаться со своими коллегами в рамках как отдельного подразделения, так и организации в целом.

Линейный руководитель может оценивать кандидата по критериям, которые приведены в схеме № 4, помимо этого оценивается психологическая совместимость с самим начальником отдела и с теми сотрудниками, которые уже работают в данном отделе. В основном у нас отбирают по следующим критериям:

- отбираем работников, оценивая их по полученному ими ***образованию.*** При равных показателях руководитель предпочитают более высокое образование. Но эти характеристики увязывают с успехами на работе, и критерий образованности непременно сравнивается с требованиями выполняемой работы. Руководитель изучает продолжительность и содержание образования, его соответствие предлагаемой работе.

***- практический опыт*** является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому мы предпочитаем 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. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т. д.

По окончание собеседования начальник отдела проводит оценку полученных результатов и принимает решение. Если кандидат подходит, то с ним подписывается трудовое соглашение на испытательный срок 2 месяца, и если кандидат пройдет успешно этот испытательный срок , то его принимают на работу и подписывается Трудовой контракт.

Интересы фирмы включают в себя привлечение компетентных работников и сохранение ценных кадров, создание сильной мотивации персонала и повышениеего производительности, экономическую эффективность вложений в человеческие ресурсы.

Сюда же относится и разумная политика уплаты налогов, соответствие трудовому законодательству и успешное заключение индивидуальных трудовых договоров (контрактов), расширение собственного статуса работников и социальная ответственность фирмы. Объединить интересы двух сторон должен адекватный механизм адаптации персонала.

**III. Технология процесса профессиональной адаптации (на примере малого предприятия ЗАО «ИСТА»).**

Изучение отечественного опыта показало, что специальной службы, которая бы занималась вопросами профадаптации в малых предприятиях, как правило, не существует. Формально функции по профадаптации выполняет Начальник отдела.

Зачастую "новичок" приходит на предприятие, и новичкам предоставляют право выплывать самим, не познакомив их с сотрудниками данного предприятия. Поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след. такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе, кроме того. увеличивается период адаптации, лишь после которого новый сотрудник начнет эффективно работать.

"Опыт" такого рода может зачастую объяснять и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы.

За счет того, что у нас на фирме сложился хороший, слаженный коллектив процесс адаптации для новых сотрудников проходит не так болезненно как он может проходить на других предприятиях, где нет отлаженного механизма адаптации и коллектив не очень сплоченный. Каждый новый сотрудник, приступая к новой работе в ЗАО «Иста», хочет быстрее ее освоить и показать, что он может справляться с ней хорошо. Однако независимо от того. первая это его работа или нет. новый член коллектива приходит в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходим продуманный процесс адаптации.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. *Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны; непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптациядолжна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. Введение в должность *—* практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и начальник кадров.

*Процесс введения в должность* непосредственно ***начинается*** в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом или цехом, где предстоит работать новичку и подписывают трудовой и коллективный договор.

Часто в ходе проведения программы введения в должность затрагиваются следующие вопросы:

1. *Общее представление о компании:*

• цели, приоритеты, проблемы;

• традиции, нормы, стандарты;

• продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;

• разнообразие видов деятельности;

• организация, структура, связи компании;

• информация о руководителях.

2. *Политика организации:*

• принципы кадровой политики;

• принципы подбора персонала;

• направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;

•содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;

• правила пользования телефоном внутри предприятия;

• правила использования различных режимов рабочего времени;

• правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

После прохождения общей программы может быть проведена ***специальная программа,*** осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1. *Функции подразделения:*

*•* цели и приоритеты, организация и структура;

• направления деятельности;

• взаимоотношения с другими подразделениями;

• взаимоотношения внутри подразделения.

2. *Рабочие обязанности и ответственность:*

*•* детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;

• разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;

• нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;

• длительность рабочего дня и расписание;

• дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. *Процедуры, правила, предписания:*

*•* правила, характерные только для данного вида работы данного подразделения;

• отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;

• правила поведения на рабочем месте;

• контроль за нарушениями;

• перерывы (перекуры, обед);

• контроль и оценка исполнения.

Я определил процесс введения в должность как процесс, причем процесс важный не только для начинающих работников, но и для давно работающих сотрудников, которые переводятся на другое место работы и вынуждены вследствие этого переучиваться. Иногда же имеется тенденции обращать большее внимание на содержание мероприятий, связанных с введением в должность, а не на сам процесс. То есть. если не продумать эффективные средства подачи информации, то она окажется бесполезной для новичка. С другой стороны важно помнить, что руководитель не может ограничиться одной только выдачей задания, он обязан убедиться, чтозадании понятно сотруднику и правильно выполняется.

Для планирования процедуры введения в должность полезным может оказаться список контрольных вопросов, отражающий содержательную сторону процесса. Такой список может включать основные этапы процесса введения в должность с тон или иной степенью детализации в зависимости от категории сотрудников, для кого он предназначен. Обязанности по проведению отдельных мероприятий можно распределить между опытными сотрудниками отдела. Но в любом случае Вам необходимо убедиться, что запланированные процедуры выполнены, для этого рядом с контрольными вопросами предусмотрите колонку с отметкой о проведении мероприятия н дату.(см. Приложение №

Этап 3. *Действенная адаптация.* Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. *Функционирование.* Этим .этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 2 месяцев работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько недель. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду.

.

**Заключение**

В своем дипломе я рассмотрел только часть довольно обширных знаний, каковым является отбор и профессиональная адаптация кадров.

Я рассмотрел, что на отбор персоналамогут и должны влиять прежде всего факторы **внешнего** окружения. В их спектре законодательство государства, регламентирующее вопросы защищенности граждан от дискриминации при найме на работу; влияние рынков труда, поскольку процессы отбора различаются из-за их емкости и характеристик: при большом количестве претендентов организация-работодатель устанавливает более высокие и разнообразные требования к ним. Шанс принятия неверного решения, уменьшается пропорционально величине кандидатов, владеющих «емкой» квалификацией. Высокие требования, в свою очередь, снижают число потенциальных претендентов и, следовательно, сокращают расходы организации на процедуру отбора. Нехватка работников требуемых профессий на рынке означает небольшое число претендентов на вакантные места и влечет заниженные требования к квалификации. Внешние факторы проецируются на совокупность **внутренних,** которые формируются в границах конкретного предприятия и локализуются в:

формировании философии отбора, определении его эффективных и действенных процедур, построении стратегии легальной защищенности. В зависимости от различных видов вакансий методы селекции кандидатов будут различаться даже в одной, отдельно взятой организации. Тем не менее развитие философии селекции может «помочь организации поддержать и усилить общую стратегию бизнеса и желаемые в будущем направления его развития».

Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой уже после назначения на должность.

В данном дипломе, я рассмотрел, что отбор кадров направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы в организации. Большинство организаций используют довольно распространенную процедуру отбора кандидатов на вакантную должность (рис. ). которую проводят работники отдела кадров (менеджеры по персоналу).

Работа по **отбору претендентов** на замещение вакантной должности специалиста или руководителя включает в себя следующие ***этапы:***

разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для исполнения будущих обязанностей;

широкий поиск претендентов; ставится задача привлечения для участия в конкурсе как можно большего числа кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

проверка претендентов с использованием ряда формальных методов отбора в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;

отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур обычно производится руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В организации отбора участвуют руководители линейных и функциональных служб.

Непосредственный руководитель, а иногда и более широкий круг руководителей, участвует в отборе на начальном и на заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое осознание им своих будущих функций, задач и должностных обязанностей, прав и взаимодействий в организации.

В Дипломе, я рассмотрел процесс адаптации. И можно сделать, что в настоящее время профессиональная адаптация должна содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном снижении безработицы до возможно низкого уровня. Однако практическое решение этой задачи тормозится *неразвитостью рынка труда.*

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентации и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто соглашается на любую работу. Причина здесь кроется не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании деятельности адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка.

За многие годы наша страна, к сожалению, накопила небогатый опыт в области профориентации и адаптации. В условиях *экстенсивного развития,* наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства кадров. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки.

В *программах адаптации* часто используют аппаратуру, слайды, фотографии.

 Программы подразделяются на общие и специализированные. Как правило, вопросы ***общей программы*** касаются информации о компании в целом. Вот некоторые вопросы, затрагиваемые этой программой: 1) общее представление о компании, приветственная речь, цели, приоритеты, традиции, нормы, продукция, виды деятельности, данные о руководстве, внутренние отношения; 2) стратегическая политика; 3) оплата труда; 4) дополнительные льготы; 5) охрана труда и техника безопасности; 6) работник и его отношения с профсоюзом; 7) служба быта; 8) экономические факторы: прибыль, стоимость рабочей силы, стоимость оборудования, ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

***Специализированная******программа*** затрагивает вопросы, касающиеся конкретного подразделения или отдела фирмы. Например, функция подразделения; обязанности и ответственность; требуемая отчетность; правила, предписания; осмотр подразделения; представление сотрудникам.

Опыт отечественныхорганизаций показывает, что в них недостаточно внимания уделяется проблеме профадаптации кадров. Многие управленческие работники не воспринимают их как методы регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же образование множества органов управления в регионах (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий обусловило разобщенность их воздействия на объекты управления.

Ведомственная разобщенность противодействует развитию прямых связей между субъектами управления профадаптацией, не позволяет устранить организационные недостатки в их работе, которые усугубляются на каждом последующем уровне управления. Поэтому именно на уровне основного звена - организации - необходимо прежде всего преодолеть недостатки в формировании личности работника путем выявления у него резервов психофизического и мотивационного механизмов выбора профессии, приведения их в действие с учетом личных потребностей и предпринимательских задач организации.

Организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

Для разработки программы отбора и адаптации кадров необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры привлечения и оценки кандидатов, провести адаптационные мероприятия по включению новых сотрудников в организацию.