С о д е р ж а н и е:

Введение.

Глава 1 Научно-методические принципы подбора персонала.

* 1. Системный подход к организации подбора персонала.
  2. Профессиография в подборе персонала.

# Глава 2 Подбор и приём на работу.

* 1. Планирование кадров.
  2. Подбор кандидатов.
  3. Методы подбора персонала на вакантные должности.
  4. Отбор персонала в организацию.

Глава 3 Как пройти интервью. Практические рекомендации.

Заключение

Литература

## **В в е д е н и е**

Управление людьми имеет практически такую же древнюю историю как человечество, поскольку оно появилось одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций-племён, общин, кланов. По мере экономического развития и появления крупных организаций, управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков. В организациях были созданы специальные подразделения, состоящие из людей, обладающих такими знаниями и навыками – отделы человеческих ресурсов. С развитием научно-технического прогресса и усложнением организаций во второй половине ХХ века расширились функции этих отделов – администрирование льгот и поддержание отношений с профсоюзами, дополнилось подбором, обучением и развитием персонала, созданием систем компенсации, развития карьеры, коммуникации, и значительно выросло их значение для организации.

По оценкам ведущих специалистов рекрутских агентств в России профессиональный подбор персонала находится пока на начальной стадии. Но интерес к вопросам управления человеческими ресурсами в нашей стране достаточно высок. Всё большее число людей разделяют мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания.

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Поэтому в своей работе я хочу уделить особое внимание рассмотрению научно-методических принципов и организационных мероприятий подбора персонала, позволяющих успешно решать кадровые проблемы.

**Г л а в а 1**

*Научно-методические принципы подбора персонала.*

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка обходится слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом, которым может владеть управляющий персоналом. Хорошие люди, преданные фирме, и работают хорошо, а скверные – плохо работают и дурно влияют на окружающих.

Подбор кадров – многоэтажная, кропотливая и непрерывная работа, требующая специальных способностей, черт характера , знаний и умений. Высокая квалификация консультанта по кадрам предполагает знания в области права, экономики, социологии и психологии. Чем большее значение в успехе фирмы приобретают личные качества сотрудников, тем больше потребность в психологических знаниях.

Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу.

Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтапный процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы. Главные задачи кадровых служб могут быть представлены в виде следующих этапов работы с персоналом:

1.Планирование кадров.

2.Вербовка кадров.

3.Отбор кадров.

4.Определение зарплаты и льгот.

5.Профессиональная адаптация.

6.Обучение персонала.

7.Аттестация кадров.

8.Перестановка кадров.

9.Подготовка руководящих кадров.

10.Социальная защита персонала.

11.Юридические и дисциплинарные аспекты.

Для успешного решения указанных задач кадровые службы должны работать в тесном контакте с руководителями всех уровней и узкими специалистами «человековедческих» наук. Руководители лучше всех осведомлены о требованиях, предъявляемых конкретной деятельностью к людям, занимающимся ею, о потребностях в кадрах, о профессиональном мастерстве. В большинстве случаев именно руководители делают запрос кадровым службам о подборе требуемых специалистов. Хорошо, когда руководители понимают при этом круг задач кадровых служб, а специалисты-кадровики обладают коммерческим опытом и хорошо разбираются в каждодневных проблемах своей фирмы. В решении кадровых задач на всех этапах работы необходимы знания в области юриспруденции, экономики, социологии и психологии.

Эта курсовая работа посвящена рассмотрению первых 3-х задач кадровых служб: планирование, вербовка и отбор кадров.

* 1. *Системный подход к организации и подбору персонала*

Подбор кадров представляет собой единый комплекс 5-ти форм его обеспечения:

* научно-методической,
* организационной,
* кадровой,
* материально-технической,
* программной.

Научно-методическое обеспечение определяет общую методологию отбора, научные принципы, методы, критерии, и применяемый математический аппарат. Большое значение имеют оценка и проверка эффективности подбора, анализ и обобщение данных, разработка рекомендаций по совершенствованию работы кадровых служб.

Организационное обеспечение подбора кадров – это комплекс научно-обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных этапах работы с целью сокращения сроков и повышения качества отбора.

Кадровое обеспечение подбора – это привлечение всех необходимых специалистов на разных этапах работы: руководителей высшего звена, руководителей соответствующих подразделений, специалистов-мастеров, психологов, юристов, экономистов, внешних экспертов.

Материально-техническое обеспечение отбора – необходимое финансирование проводимых мероприятий и оснащенность их требуемой организационной техникой.

Программное обеспечение предусматривает автоматизацию отдельных этапов подбора кадров с использованием соответствующих компьютерных программ.

Научно-методические принципы подбора кадров следующие:

Комплектность – всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнение коллег о нём);

Объективность – повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияние субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение;

Непрерывность – постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей;

Научность – использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий.

Научно методически обоснованный подбор кадров позволит избежать главной и широко распространенной ошибки – субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приёме на работу. Чтобы быть в своих оценках более точным, необходимо более внимательно анализировать различные детали, привлекать больше информации и быть готовым в любой момент скорректировать свою оценку.

*1.2 Профессиография в подборе персонала.*

Научно обоснованный подбор кадров начинается с составления профессиограммы – перечня требований, предъявляемых данной профессией, специальностью и должностью к человеку. Другими словами, прежде чем подбирать людей, необходимо детально и точно представлять, какими они должны быть. Перечень требуемых характеристик составляется по результатам специального научного исследования профессиографии.

Профессиография – это технология изучения требований профессии к личностным качествам, психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека.

Профессиография используется в целях разработки информационных, диагностических, коррекционных и формирующих практических рекомендаций в целях повышения эффективности профессионального труда. Профессиография охватывает разные стороны конкретной профессиональной деятельности:

* социальные,
* социально-экономические,
* исторические,
* технические,
* технологические,
* правовые,
* гигиенические,
* психологические,
* психофизиологические,
* социально-психологические.

Объём, глубина, и детальность их изучения зависят от заказа руководства фирмы.

Профессиографические исследования проводят специалисты по заказу руководителей кадровых служб. Управляющий персоналом получает готовый результат в виде профессиограммы.

Успех любой организации в современных условиях ускоряющегося научно-технического процесса и усиливающейся конкуренции зависит, в первую очередь, от её способности максимально эффективно отбирать персонал и использовать уже имеющиеся в её распоряжении ресурсы для достижения стоящих перед ней целей. В свою очередь эта способность во многом зависит от компетентности руководителей и специалистов по управлению персоналом, владения современными методами управления персоналом. Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтажный процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы, без которых невозможно осуществлять подбор наилучших кадров. Только системный, научно методически разработанный подход, позволяет быстро и качественно решать проблему подбора персонала.

**Глава 2**

*Подбор и прием на работу*

Управление людьми для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг имеет очень важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить.

В любой профессии хороший специалист, представляющий собой сочетание таланта, трудолюбия и образованности, - явление редкое. Поэтому для поиска и привлечения таких людей необходимо правильно организовать конкурсный отбор.

*2.1. Планирование кадров.*

Процесс планирования кадров включает в себя три этапа:

* оценка наличных ресурсов;
* оценка будущих потребностей;
* разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

На этапе оценки наличных ресурсов необходимо с помощью руководителей определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей.

Определив будущие потребности, руководство с участием кадровых служб должно разработать программу их удовлетворения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

*2.2.Подбор кандидатов.*

Объем работ на этом этапе определяется разницей между имеющимися кадрами и настоящей или будущей потребностью в них. При этом необходимо учитывать такие факторы как выгода на пенсию, текучесть кадров, увольнения в связи с истечением срока трудового соглашения о найме, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведется из внешних и внутренних источников рабочей силы.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий – детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подборка кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу (см. Рис. 1).

Потребности организации в сотруднике

Подбор кандидатов

Отбор кандидатов в

соответствии с

требованиями

Нет

Да

Приём на работу

**Рис. 1** Процесс приёма на работу

Требования к кандидату на занятие вакантного рабочего места.. Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, руководитель – требования к конкретному рабочему месту. Должностная инструкция является описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещения вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает так же возможность структурирования оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

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

Привлечение кандидатов. Определив требования к кандидату, отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

*2.3. Методы подбора кандидатов на вакантные должности.*

1.Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют искать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

2.Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «не формальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

3.Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поисками работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложения – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; из знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддерживание таких баз данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

4.Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кадров – широкой охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе (финансовые или бухгалтерские издания). Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5.Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководства, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. В то же время область применения данного метода ограничена, т.к. вряд ли кто-либо отправится искать генерального директора в институт.

6.Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств, способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе. Каждое бюро имеет базу данных. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов.

7.Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние на функционирование организации.

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

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

*2.4. Отбор персонала в организацию.*

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

Первичный отбор – Собеседование с сотрудниками отдела кадров – Справки о кандидате – Собеседование с руководителем – Испытание – Решение о найме.

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

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

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надёжным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (чётко определённых критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора.

Анализ анкетных данных является простым, дешёвым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идёт о специализированных должностях. В тоже время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкет.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов. Первоначально “тесты на профессиональную пригодность” применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском:

* космонавты,
* лётчики,
* военные,
* спецслужбы

По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и, особенно, развитию руководителей, многие из них начинали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся исключительно в области тестирования для диагностики самых различных качеств и характеристик личности.

Тестирование завоёвывает в последнее время всё большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учётом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора:

* высокие издержки,
* часто необходимость сторонней помощи,
* условность и ограниченность тестов,

не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учётом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

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

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

Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятки собеседований с разными специалистами организации. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требование должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, её оплаты и т.д. Важно помнить, что собеседование является, двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения её соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приёма на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Чем раньше потенциальный работник и работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше будет обеим сторонам. Каждая организация имеет собственную, отличную от других, культуру, которая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие чревато конфликтом, болезненным как для сотрудника, так и для организации.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передаётся руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учёбе, работе, занятием спортом и т.д. Можно предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми. В обоих случаях – устной или письменной рекомендации, существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают лишь его положительные стороны.

Получить информацию о кандидате можно и обратившись непосредственно в организации, в которых он ранее работал или учился. Однако отдел человеческих ресурсов должен быть предельно осмотрителен при оценке, полученной в результате таких контактов, характеристики кандидата – предоставляющие сотрудники могут быть необъективны, не достаточно хорошо знать кандидата и прочее.

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

Кроме того, руководитель представляет кандидату детальную информацию о своём подразделении, вакантной должности, функциях, которые придётся выполнять кандидату в случае его приёма на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

Выбор кандидата и предложение. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по кадрам) выбирает кандидата который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо предложение кандидату, содержащее описание условий его работы – дату начала, название должности, подчинённость, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.д.

Письмо–предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от её способности подобрать необходимых работников. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов – определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации. На основе составленного плана человеческих ресурсов с персоналом, занятым в организации, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить.

Процесс отбора персонала для замещения вакантных должностей состоит из нескольких этапов, каждый из которых предполагает использование специальных методов. Успех отбора в равной степени зависит от эффективности организации в реализации каждого его этапа в отдельности и способности управлять им как одним процессом.

**Глава 3**

*Как пройти интервью. Практические рекомендации.*

Далеко не всегда при приёме на работу солидные рекомендации и впечатляющее резюме гарантирует удачу.

Главное – это собеседование, или, как его принято теперь называть, интервью. Интервью – это всегда маленькая психологическая дуэль. Впрочем, в ней не будет победителя и побеждённого, если вам с работодателем удастся найти общий язык, в выигрыше останутся обе стороны.

Подготовка к интервью. Как говорится, экспромт хорош, когда он хорошо подготовлен. Не стоит полагаться на свою способность импровизировать. Лучше научиться давать два типа ответов общего характера, которые пригодятся для интервью в любой организации, и целевого, ориентированные на конкретного работодателя. Это непременные условия, которые надо выполнить. Также следует обдумать ответы на те вопросы, которые обязательно зададут на собеседовании. В таблице №1 приведён примерный перечень вопросов, которые может задать работодатель.

*Как пройти интервью*  **ТАБЛИЦА №1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **О чём может спросить работодатель** | **Чего не следует говорить в ответ** | **Как лучше ответить** |
| *Почему вам нужна именно эта вакансия? Почему вы считаете, что справитесь с этой работой?* | Рассказывать свою биографию. | Сообщить о том, что вы умеете и способен(на) сделать для фирмы на искомом месте. |
| *Как бы вы себя описали? Охарактеризуйте себя как личность.* | Распространяться о своих религиозных и политических убеждениях, плакать о личной жизни. Интервью не имеет право затрагивать эти вопросы, а вы не обязан(на) отвечать. | Рассказать о себе, делая упор на качествах, которые вам понадобятся на этом посту. |
| *Какой у вас опыт? Чем вы можете быть здесь полезны?* | Перечислять все места, где вы работали. | Подробнее рассказать о своих достижениях в интересующем фирму направлении. |
| *Как вам удалось справиться с какой-нибудь трудной ситуацией?* | Сообщать незначительные подробности. | “Мне удалось изменить то-то и то-то, что принесло значительную прибыль фирме.” Или рассказать, как тебе удалось выручить кого-нибудь в критической ситуации. |
| *Ваша самая большая слабость?* | Торопиться с самокритикой. | Упомянуть недостатки, никак не влияющие на профессиональные качества. |
| *Что вам известно о нашей компании?* | “Я собирался(ась) навести подробные справки, но руки не дошли….” | “Я знаю, чем она занимается и чем торгует, какое место ей принадлежит в отрасли.” |
| *У вас в резюме написано то-то и то-то…. Расскажите поподробнее.* | “К сожалению, я его составил(а) сто лет назад и уже не помню деталей.” | Надо дать чёткие и короткие ответы по существу. Подготовьтесь подкрепить фактами каждое утверждение. |
| *Вы готовы пойти на курсы повышения квалификации?* | “Нет, это не слишком меня интересует.” | “Да, я мечтал(а) бы быть в курсе новейших достижений в данной области.” |
| *Вам нравиться работать в “команде”?* | “Я с гораздо большим удовольствием показал(а) бы, на что способен(на) в одиночку.” | “Очень нравится и вот конкретный пример (привести).” |
| *Каким(какой) вы себя видите через пять лет?* | “Я занимаю должность, созданную специально «под меня».” | “Я собираюсь работать все эти годы в Вашей фирме и надеюсь, что новые навыки помогут моему продвижению по службе.” |

Психологический аспект. Даже обладая блестящим послужным списком и квалификацией, никто не зарегистрирован от неблагоприятного исхода интервью, Обычно вакансия достаётся человеку, который не только компетентен в своей профессии, но и способен к установлению хороших человеческих контактов. Поэтому одна из основных задач соискателя - найти общий язык с работодателем, произвести на него благоприятное впечатление.

Хорошее знание правил, которым надо следовать на интервью, безусловно, срабатывают повышая шансы на получение работы, но ни одно из них не обеспечивает 100% попадания в десятку.

**З а к л ю ч е н и е**

1. Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Это многоэтажная, кропотливая и непрерывная работа, строящаяся на научно-методических принципах и организационных мероприятиях по подбору персонала.
2. Подбор кадров представляет собой единый комплекс 5-ти форм его обеспечения:

* Научно-методической,
* Организационной,
* Кадровой,
* Материально-технической,
* Программной.

1. Научно-методические принципы подбора кадров это:

* Комплексность,
* Объективность,
* Непрерывность,
* Научность.

Научно методически обоснованный подбор кадров позволяет избежать субъективности оценки кандидатов.

1. В подборе персонала применяются профессиограммы, в них указывается перечень требований, предъявляемых данной специальностью, должностью к человеку.
2. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов – определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации.
3. Процесс отбора персонала состоит из нескольких этапов:

* Определения требований к кандидату,
* Привлечения кандидатов,
* Отбор кандидатов,
* Приём на работу,

каждый из которых предполагает использование специальных методов.

1. Успех отбора в равной степени зависит от эффективности организации в реализации каждого его этапа в отдельности и способности управлять им как единым процессом.

**Л и т е р а т у р а**

1. Мескон М.Х., Альберт И., Хедоури Ф.

«Основы менеджмента»; пер. с англ. – изд-во “Демо”, 1995 г. – 704с.

1. Шекшня С.В.

«Управление персоналом современной организации» /учебно-практическое пособие/ - изд-во ЗАО “Бизнес-школа «Интел-синтез»”, 1997 г. – 336 с.

1. Литвинцева Н.А.

«Психологические аспекты подбора и проверки персонала» изд-во ЗАО “Бизнес-школа «Интел-синтез»”, 1997 г. – 400 с.

1. Черчикова И.Н.

«Менеджмент» /учебник –2 изд./, перераб-ый и доп. Изд-во “Банки и биржи”, ЮНИТИ, 1995 г. – 480с.