**СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ АКАДЕМИЯ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

# ЗАДАЧИ КАДРОВОГО ОТБОРА

# И ТЕХНОЛОГИИ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ.

(КУРСОВАЯ РАБОТА).

### Выполнила студентка 4 курса ,

вечернего отделения, факультета ГиМУ, группы 44-В

**Кузьмина Ася Александровна.**

### 

### 

### 

Научный руководитель

Старший преподаватель кафедры

Управления Персоналом и

Кадровой политики

Кудрявцева Е.И.

Санкт-Петербург

2001

**СОДЕРЖАНИЕ.**

ВВЕДЕНИЕ.------------------------------------------------------------------------------ 3.

Глава 1.

ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМЫ ОТБОРА КАДРОВ.---------------4.

Глава 2.

ПОНЯТИЕ ОТБОРА, И ЕГО ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ.---------------------8.

1. *ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА*.------------------------------------- 12.
2. *МЕСТО ПОИСКА И ОТБОРА КАДРОВ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ*.------------------------------------------------------------------------------------ 14.

##### Глава 3

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ В РАМКАХ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К ОТБОРУ КАДРОВ.-------------------------------------------------------------------- 17.

1.*ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ*.----------------------------------------- 18.

2.*КРИТЕРИИ ОТБОРА*.------------------------------------------------------------------------------- 19.

3*. ВОЗМОЖНЫЕ ИСТОЧНИКИ КАДРОВОГО ПОПОЛНЕНИЯ*.--------------------------- 20.

#### Глава 4

ТЕХНОЛОГИИ ОТБОРА.-------------------------------------------------------------22.

1.*КОМПЛЕКС МЕТОДОВ ОТБОРА*.---------------------------------------------------------------25.

2.*АНАЛИЗ ПРЕДОСТАВЛЯЕМОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ.---------------------------------------*26.

3. *МЕТОД ТЕСТИРОВАНИЯ*.------------------------------------------------------------------------26.

4.*СОБЕСЕДОВАНИЕ ПО ОТБОРУ ПЕРСОНАЛА*.-------------------------------------------- 29.

#### Глава 5

ПОТЕРИ ОРГАНИЗАЦИИ ОТ ОШИБОК ПРИ ОТБОРЕ.------------------- 33.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.----------------------------------------------------------------------- 34.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.----------------------------------------------------------- 36.

**ВЕДЕНИЕ.**

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Персонал является мотором любой организации. Часто руководитель основное внимание обращает на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям.

Ошибки при отборе кадров – особенно когда речь идет о руководящих кадрах – слишком дорого обходятся организации. Потери организации от ошибочных решений, аварий, брака – это только часть тех расходов, которые приходится нести в результате неудовлетворительной работы по отбору новых кадров.

Поиск и отбор персонала традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора требует участия в нем руководителей всех подразделений, для которых набираются сотрудники.

Руководители всех уровней должны осознавать значение поиска и отбора кадров, уметь оценивать эффективность используемых при этом технологий.

От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Рассматривая функцию отбора персонала, как исключительную обязанность кадровых служб, необходимо отметить, что функционирование данной службы обусловлено обязательным выполнением ряда основных функций:

* Поиск и отбор кадров;
* Мотивация персонала;
* Кадровое планирование;
* Формирование кадровой культуры;
* Обучение персонала .

Но, и это глупо отрицать, самые важные задачи стоят перед кадровой службой в области ***поиска и отбора кадров***.

В наше время разработано множество надежных и эффективных технологий отбора персонала. Современный уровень развития науки позволяет использовать самые разные методы поиска нужных специалистов и применять сложные многоступенчатые системы отбора, охватывающие все стороны личности.

В данной работе речь пойдет именно об этих технологиях и системах отбора персонала, их достоинствах и недостатках, в рамках решения основных задач в области поиска и отбора персонала.

**Глава 1.**

**ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМЫ ОТБОРА КАДРОВ.**

Сегодня ценность «человеческих ресурсов» признается всеми. Но так было не всегда. Формирование целостной системы поиска и отбора персонала имеет долгую и сложную историю.

Весь период становления системы подбора кадров можно условно разделить на три основные этапа[[1]](#footnote-1):

* ***Донаучный;***
* ***Классический;***
* ***Современный.***

***Донаучный этап*** начинается еще 4-5 тысяч лет назад в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке ( Шумера, Египет, Аркада).

Например, в Египте существовала школа чиновников, готовившая элитную касту государственных служащих. В эту школу был строжайший, целенаправленный отбор по многим критериям. Умственные способности, физическое развитие, культурный уровень и многое другое, влияли на зачисление в эту школу.

К началу нашей эры сформировалась очень сильная школа отбора в Древнем Китае. Конфуций и его приемники создали целую философию отбора чиновников и представителей знатных сословий. Основой отбора чиновника на службу стала не принадлежность к богатому и знатному роду, а личные заслуги, качество ума и интеллект.

Наивысшие достижения донаучного этапа приходятся на период рассвета Др. Греции. В ту пору профессионализм ремесленников, мореплавателей, воинов достиг невиданных высот. Поэтому требования к профотбору резко ужесточились и усложнились. Этому в значительной мере способствовали труды древнегреческих мыслителей (Аристо­тель, Платон и т.д.), которые впервые в ис­тории попытались систематизировать крите­рии и качества, необходимые для того или иного рода деятельности. В средние века известно также не мало примеров применения различных способов поиска и отбора кадров, но все это были лишь попытки создать целостную сис­тему отбора персонала. В донаучный пери­од сформировались отдельные элементы, части этой системы, но более-менее закон­ченную целостность она обрела позже.

Начало ***классическому этапу*** положила великая индустриальная революция XVIII -ХIX веков, которая стимулировала развитие ев­ропейского капитализма. Замена малопроиз­водительного ручного труда властью пара и машин повлекла за собой изменения усло­вий работы, общественных форм разделения труда и т.д. Новый тип служащего, босс, ру­ководитель, который теперь не обязательно является собственником, как это было в прошлом, становится могучим посред­ником в новой фабричной системе. Со все­ми этими изменениями растет разрыв между рабочими и собственниками, хозяевами. Воз­никла острая необходимость в отдельной структуре организации, которая могла бы стать связующим звеном между противо­борствующими сторонами.

И такие структуры (отделы, службы), призванные заниматься вопросами персона­ла, вскоре появились.

Точной даты возникновения первого де­партамента не зафиксировано, но к концу XIX - началу XX века крупные предприятия уже имели в своей структуре специальные кад­ровые службы. Первые администраторы по персоналу именовались *секретарями по* *бла­госостоянию*. Их функция состояла в посред­ничестве меж­ду администрацией и рабочим; другими сло­вами, они должны были говорить с рабочими на понятном для них языке, а затем давать рекомендации управляющим по поводу того, что нужно делать, чтобы добиться от рабо­чих наилучших результатов. Кадровая проблема в то время решалась незатейливо: лучших работников просто переманивали с другого предприятия денежными посулами и всевозможными привилегиями.

Первым, кто решил научно обосновать проблему отбора кадров, были американский ученый Парсонс и известный немецкий психолог Мюнстерберг.

Но кардинальные изменения в системе отбора персонала стали возможны только к 20-м годам двадцатого века. В эти годы широко распространяется учение Тейлора о научной организации труда. В сфере кадровой политики Тейлор особое внимание уделял созданию специальной системы поиска и отбора персонала, а также оценке деятельности руководителя соответственно занимаемой должности. Наиболее развитые державы (США. Германия, Франция и т. д.) использовали систему Тейлора, а также активно разрабатывали свои собственные системы отбора кадров.

Во многих американских компаниях образовывались «отделы установки личного состава», целями которых были привлечение рабочей силы, отбор, начальная установка, выдвижение, воспитание и обучение, здоровье рабочих, техника безопас­ности и санитарии, улучшение быта, методы изучения персонала.

Германское правительство повсеместно привлекало психологов к подбору в армию и на предприятия. В начале 1920-х годов в Германии был проведен глобальный опрос руководителей фирм. Цель опроса - выявле­ния критериев детального описания конкретных профессий. Для облегчения и систематизации получаемых от руководителей фирм и рабочих ответов, Институтом Прикладной Психологии в Берлине была разработана анкета, содержащая 151 вопрос. На основании тысяч ответов на эти вопросы, со стороны представителей различных профессий удалось создать ряд «*профессиональных психограмм*» (напр., машиниста, наборщика, вагоновожатого, конторщика, телефонистки и т.д.) в виде со6рания карточек (картотеки) в алфавитном порядке профессий[[2]](#footnote-2).

Россия также активно использовала открытия психотехники. Большая часть промышленных предприятий начала пользоваться методиками работы с персоналом, разработанными в недрах одной из девяти лабораторий ЦИТа.

***Современный этап*.** Переломным мо­ментом в работе кадровых служб - перенос опыта отбора кадров из промышленности во все сферы экономики - можно считать созда­ние в конце 1950-х - начале 1960-х гг. «*тео­рии качеств*» (первоначально разрабатывалась для управленцев). Представители этого на­правления шли по пути поиска необходимых для лидера личностных качеств, таких как «энергичность», «воля», «решительность», «оперативность» и т.д. В разных исследова­ниях фигурировало множество качеств, не­обходимых, с точки зрения исследователей, для успешного выполнения управленческих функций. Среди них такие как умение предви­деть, быстрая реакция, выдержка, терпе­ние, способность привлекать внимание, такт, но прежде всего энергия, ум и харак­тер.

Наиболее слабой и уязвимой стороной новой теории стала ее основная идея, со­гласно которой управляющий должен обла­дать всеми добродетелями и ни одним по­роком. К. Бирд, обобщив 20 исследований, указал 79 качеств необходимых для лидера. В те годы исследования на эту тему росли как грибы, и часто доходило до абсурда, когда результаты одних исследований противоречили результатам других. Как счи­тал Олпорт, из 17 000 определений, исполь­зуемых в английском языке для описания ин­дивидуума, почти каждое может быть исполь­зовано для характеристики лидера. Через не­сколько лет С.Джиб сделал вывод о том, что многочисленные исследования симптомо-комплексов лидерства не состоятельны вви­ду того, что разнообразные ситуации требу­ют проявления различных, часто противопо­ложных качеств от человека, призванного управлять. Ошибкой являлось так же то, что эти списки представляли собой набор прилагательных или существительных которыми фактически подменялись искомые качества. Чем длиннее оказывался перечень, тем менее надежным оказывался итоговый результат оценки. К тому же отсутствовала процедура перевода первичных оценок в стандартизированные статисти­ческие[[3]](#footnote-3).

«*Теория качеств*» представляла собой пер­вую попытку решения проблемы индивиду­ального различия людей в целях их отбора для управляющей работы. Она носила утопи­ческий характер и не могла служить основой в процессе профессионального отбора управ­ляющих. Несмотря на это, теория послужи­ла отправным толчком для создания после­дующих, гораздо более эффективных, сис­тем отбора персонала.

В Советской России в 1960-х гг. нашего столетия также начался новый виток разви­тия систем отбора персонала. Этот процесс связан с появлением и бурным ростом за­водской (прикладной) социологии. Ее созда­вали главным образом академические соци­ологи. Во всяком случае, так было на пер­вом этапе. Первоначально заводская социо­логия получила статус в службах социально­го развития на крупных предприятиях, где бок о бок трудились социологи, психологи и экономисты. Позже возникли службы (бюро, сектора, отделы и лаборатории) при отрас­лях, регионах, городах.

Расцвет прикладной социологии и психо­логии труда приходится на 70-е и начало 80-х годов. К этому времени возникли самосто­ятельные школы и направления, в ряде от­раслей (Минэлектропром, Минрадиопром, Минпромсвязи, Минсудпром) сложилась раз­ветвленная система заводских служб.

К концу 80-х годов, в связи с глобальным реформированием российского общества, заводские службы стали исчезать. Их функции в области подбора персонала перешли к новым отделам кадров и рекрутинговым агентствам[[4]](#footnote-4).

В настоящее время большая часть современныхи эффективных систем поиска и отбора (оценка, аттестация) персонала разрабатываются и применяются специализированными фирмами: *кадровыми центрами и рекрутинговыми агентствами* ( и это справедливо не только для России, но и для всего мира).

**Глава 2.**

**ПОНЯТИЕ ОТБОРА И ЕГО ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ.**

***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****.[[5]](#footnote-5)*

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 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.

В связи с этим на отбор персонала оказывают влияние 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, по оценке специалистов, 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.

При поиске и отборе кадров важно придерживаться несколь­ких ***принципов,*** которые не толь­ко позволят выбрать лучших кан­дидатов на заполнение имею­щихся вакансий, но и будут спо­собствовать их более легкому вхождению в организацию и бы­строму выходу на уровень рабо­чих показателей, отвечающих ус­тановленным требованиям.

В различных источниках встречается достаточно большое количество принципов рационального отбора персонала организации. Приведем некоторые из них:

*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».

*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.[[6]](#footnote-6)

*4. Необходимость принятия во внимание не только уровня профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как они будут вписываться в культурную и социальную структуру организации.* Организация потеряет больше, чем найдет, если наймет на работу квалифицированного кандидата, но не способного установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами и руководителями.[[7]](#footnote-7)

Следуя *первому принципу*, предприятие-работодатель руководст­вуется при отборе **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);

психические критерии (способность концентрироваться, надеж­ность и др.);

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

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** или **технологию** отбора претендентов на вакантные должности.

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 механизмов диагностики пригодности специалисты службы управления персоналом должны со­риентироваться, действительно ли рассматриваемое соответствие можно истолковывать как необходимое.

Для осуществления этой процедуры многие работодатели исполь­зуют ступенчатую систему отбора. Проводят один или два предваритель­ных отбора и затем один окончательный, применяя при этом различные методы — от аналитических до медико-психологических. Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждое предприятие использует либо полный набор отборочных методов, либо некоторые из них.

***1.ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА.***

В зависимости от различных видов вакансий методы селекции кан­дидатов будут различаться даже в одной, отдельно взятой организации. Тем не менее развитие философии отбора может помочь организа­ции поддержать и усилить общую стратегию бизнеса и желаемые в буду­щем направления его развитии. В литературе чаще других рассмат­риваются **три основных** **концепции отбора персонала[[8]](#footnote-8)**:

***1) найм для соответствия или поиск «новой крови»;***

***2) найм для текущей работы или долгосрочной организационной карьеры;***

***3) найм подготовленных или найм подготавливаемых.***

В том случае, если найм предполагает кандидатов, которые наиболее под­ходят для социализации внутри уже существующей организации, и опыт и ценности которых соот­носятся с настоящими действиями организации, говорят о философии ***«соответствия».***

Предпочтение ***«новой крови»*** от­дается в случае очевидной необходимости изменений на предприятии, вы­званных финансовыми кризисами, решениями выпуска новой продук­ции, политикой следования новой сервисной линии, резкими переменами в маркетинговых условиях или конкурентных позициях. *Показывая по­зитивность подхода, специалисты тем не менее склоняются к тому, что «новая кровь» - не всегда единственно возможный и эффективный спо­соб даже в перечисленных случаях.* Во-первых, потому, что с помощью существующих техник отбора, тестирования, интервью и других определить искомое в кандидате достаточно сложно. Во-вторых, вероятность достижения предприятием же­лаемой цели не прогнозируется как стопроцентная.

Философия найма ***«текущая работа или долгосрочная карьера»*** фо­кусируется на сиюминутных требованиях в работе или на потенциаль­ной приспособляемости работника к изменениям в организации, его про­фессиональной гибкости. Каждая организация на этот вопрос смотрит по-своему. Чаще всего к клеркам и производственным рабочим подходят с позиций «сиюминутных требований», к менеджерам и специалистам «приспособляемости к изменениям». Быстрые изменения во внешних условиях ведут к необходимости учитывать профессиональную гибкость работников всех иерархических уровней, требуют от них умения включаться в различные рабочие программы внутри организации и тем самым «продвигать» себя профессионально. Поэтому решающим фактором при найме становится способность будущего работника адаптироваться ко всему новому. Но специалисты отмечают ряд трудностей[[9]](#footnote-9):

Во-первых, под­твердить уверенность предприятия, что поиск нового пополнения должен осуществляться именно с этих позиций, могут эксперты-профессионалы специальных оценочных центров, однако цены за их услуги чаще всего недоступны для нанимателей с финансово низким уровнем.

Во-вторых, сам поиск и отбор кандидатов с полифункциональными характеристи­ками и умением реагировать на новую ситуацию, достаточно сложен.

В-треть­их, увлечение подобной стратегией для вновь принимаемых сотрудников может снизить трудовую мотивацию уже нанятого квалифицированного персонала, поскольку способный к полифункциональной деятельности «новичок», как правило, осведомлен о высокой цене своей рабочей силы и требует ее при найме. Получение им рабочего места означает, таким образом, более высокую оценку предполагаемого вклада новых сотрудни­ков по сравнению со вкладом «старых».

Рассматривая данную филосо­фию, напрашивается вывод о том, что методы отбора кадров в организации должны стремиться к компромиссу: для эффектив­ного функционирования предприятия *необходимо набирать работников обоих типов, одни из которых будут задействованы на выполнении жест­ких, не требующих «разнообразия функций» заданий, другие — привле­каться к работам, требующим способности к маневрированию.*

Дилемма ***«подготовленные или подготавливаемые»*** анализируется с не­скольких сторон.

С экономической точки зрения — в целях снижения рас­ходов на обучение и подготовку — оправданно отбирать из представленных кандидатур уже подготовлен­ных. Однако нередко работодатели снимают экономические предпочтения и, руководствуясь другими, включают в новое пополнение неподготовлен­ных, или подготавливаемых работников. Первая причина состоит в том, что «учить плавать легче, чем переучивать». Вторая объясняется недоверием работодателей к подготавливаемым на стороне кадрам, что не формирует у работников навыков приспособления к измене­ниям, происходящим в данной организации.

При демонстрации претендентом имеющейся базовой под­готовки работодатель имеет возможность выявить перспективы его про­фессионального развития для того, чтобы определить – сколько потребуется в него вложить, для обучения на работе, и стоит ли он того.

Только после этого руководитель имеет возможность решить, что наиболее выгодно для организации на данном этапе: взять на обучение и получить в итоге работника приспособленного к данной организационной культуре и профессиональной деятельности, или выбрать уже «готового» кандидата.

Тем не менее, какую бы концепцию отбора кадров не выбрала бы организация, главная задача – как можно более рационально и эффективно пополнить ряды своих служащих.

***2. МЕСТО ПОИСКА И ОТБОРА КАДРОВ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.***

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, прежде всего важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он *должен быть взаимоувязан со всеми другими функ­циями управления персоналом*, чтобы не превратиться в самоцель, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персо­налом и, как кукушонок, выталкивает из гнезда других птенцов, за­бирая все время и все силы специалистов, но не давая при этом должной отдачи.

Плохо организованный отбор кадров приводит ко многим нежелательным последствиям, в том числе:

* высокой текучести кадров;
* плохому морально — психологическому климату (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу и т.п.);
* низкой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руковод­ства и даже саботаж).

Общий контроль за политикой в сфере управления персоналом и ответственность за ее результаты несет высшее руководство. По­литика руководства в отношении персонала (обучение и развитие работников, мотивация персонала, обеспечение хорошего мораль­ного климата в организации и др.) оказывает значительное влияние на методы и эффективность поиска и отбора кадров.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по поиску и отбору кадров, являются:

• постановка четких целей организации

• разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей

• наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

*Кадровое планирование* — это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий комплексный подход к поиску и отбору кадров.

***Общая система управления персоналом традиционно включает девять основных направлений деятельности[[10]](#footnote-10):***

**1**. *Кадровое планирование****,*** осуществляемое с учетом потреб­ностей организации и внешних условий.

**2.** *Поиск и отбор кадров.*

**3.** *Адаптация новых работников****.*** Введение в организацию, в подразделение и в должность для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения ими требуемых рабочих показателей.

**4.** *Анализ работы и нормирование труда.*

***5****. Система стимулирования труда****:*** широкий набор средств воздействия на мотивацию работников, от материальных стимулов до расширений полномочий и обогащения содержания труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе, и организации и повышения заинтересованности в достижении высоких результатов.

**6.** *Обучение и развитие****,*** которое призвано увеличить потенци­ал работников, их вклад в достижение целей организации.

**7.** *Оценка исполнения***:** сравнение результатов работы с имею­щимися стандартами или с целями, установленными для кон­кретных должностных позиций.

**8.** *Внутриорганизационные перемещения работников****,*** повы­шения и понижения в должности, переводы, отражающие цен­ность работника для организации.

**9.** *Формирование и поддержание организационной культуры****:*** традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

**Кадровое планирование,** отражая политику и стратегию организации, определяет каче­ственную и количественную по­требность в персонале. Кадровое планирование задает четкие ори­ентиры, касающиеся профессио­нальной принадлежности, квали­фикации и численности требую­щихся организации работников.

**Анализ работы, норми­рование труда и оценка испол­нения** позволяют выработать тре­бования и критерии, в соответ­ствии с которыми будут отбирать­ся кандидаты на конкретные ва­кантные должности. С другой сто­роны, оценка рабочих показате­лей новых работников после не­которого периода их работы в организации позволяет опреде­лить эффективность самого про­цесса отбора.

**Система стимулирования** дает возможность выработать по­литику стимулирования труда и на­бор стимулов, направленных на привлечение кандидатов, отвеча­ющих всем необходимым требо­ваниям, а также способствует удер­жанию уже нанятых работников.

**Оргкультура,** то есть поряд­ки, нормы поведения и трудовые ценности, культивируемые в орга­низации, учитываются при установ­лении критериев, используемых при поиске и отборе новых работ­ников. Укомплектовать организа­цию работниками, способными принять действующие в ней нор­мы, ценности, правила, не менее важно, чем найти профессиона­лов, обладающих необходимыми знаниями, опытом, навыками и деловыми качествами. Опыт мно­гих всемирно известных фирм, добившихся выдающихся успехов в своей сфере бизнеса, показы­вает, что успех организации зави­сит от умения найти людей с нуж­ным складом ума, с нужным от­ношением к делу, готовых с пол­ной отдачей сил работать для до­стижения организационных целей.

**Система мер по адапта­ции** новых работников к работе в организации и к трудовому кол­лективу является прямым продол­жением процесса поиска и отбо­ра кадров. Важно не только ото­брать лучших работников, но и обеспечить их мягкое вхождение в организацию и быстрый выход на требуемый уровень рабочих показателей.

**Обучение** - это продолже­ние процесса отбора и адаптации новых работников. Оно направ­ленно как на освоение новичка­ми необходимых для успешной работы знаний и навыков, так и на передачу им установок и при­оритетов, составляющих ядро организационной культуры.

Однако для того, чтобы связь между основными направлениями процесса управления персоналом и рабо­той по поиску и отбору персона­ла для заполнения вакансий, име­ющихся в организации, не была декларирована лишь на бумаге, необходима определенная *струк­тура службы управления персо­налом*.

Хорошие результаты дает опыт многих российских пред­приятий, когда в единую службу управления персоналом объеди­няются отдел кадров, отдел тру­да, отдел обучения и психологи­ческая служба. Эффективность деятельности по поиску и отбо­ру новых работников повышает­ся, если это направление рабо­ты осуществляется под единым руководством и координируется с другими сферами деятельнос­ти, связанными с управлением персоналом, начиная от ведения кадровой документации и заканчивая вопросами нормирования и со­циальной защиты. Это позволя­ет не только придерживаться бо­лее четких критериев и проце­дур при поиске и отборе кадров, но и обеспечивает высокие ре­зультаты в профессиональной и социальной адаптации новых ра­ботников.

**Глава 3.**

**ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ В РАМКАХ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К ОТБОРУ КАДРОВ.**

Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, несомненно требует ***комплексного подхода.***

Комплексный подходк поис­ку и отбору новых работников предполагает решение по мень­шей мере **шести основных задач**:

1. Определение количествен­ной и качественной потребности в персонале с учетом основных це­лей и возможностей организации.

2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность. Сюда можно отнести как общие, так и специфические требования, такие как пол, возраст, социальный статус и др.

3. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для наиболее эффективного выполнения работы.

4. Разработка критериев для отбора кандидатов, наиболее под­ходящих для занятия имеющихся вакансий.

5. Поиск возможных источни­ков кадрового пополнения и вы­бор средств и методов, которые могут использоваться для привле­чения подходящих кандидатов.

6. Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых ра­ботников к работе в организации.

С учетом опыта, которым располагают специалисты, работаю­щие в организации, и практики, сложившейся в деле поиска и отбора персонала, руководство принимает решение о том, будут ли все эти задачи решаться соб­ственными силами или для их ре­шения потребуется приглашение внешних специалистов-экспертов. А так же в каком объеме будут приложены усилия для решения каждой из них.

***1.ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ.***

Часто приходится сталкиваться с ситуаци­ей, когда поиск и отбор персонала заранее не планируются и осуществляются лишь в тот момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий. В таких случаях трудно избежать распространенных ошибок: набор недостаточно квалифицированных претендентов, невозможность объективно оценить требования, недостаток средств отбора.

При планировании процесса отбора кадров следует учитывать как **количественную**, так и **качественную** **потребность** в кадрах.

*Количественная потребность в кадрах* – это потребность в определенном числе работников различных специальностей.

*Качественная потребность* в кадрах - это потребность в работниках определенных специальностей необходимого уровня квалификации. Для определения качественной потребности в персонале используют различные подходы. Среди них можно выделить следующие[[11]](#footnote-11):

• профессионально-квалификационное деление работ на основе производствен­но-технологической документации;

• анализ положений об отделах, должно­стные инструкции и описание рабочих мест;

• штатное расписание;

• анализ документации, определяющей профессионально-квалификационный уровень данной должности.

При определении потребности в персонале необходимо также учитывать предполагаемое плановое ( переводы, длительные командировки, учеба) и естественное выбытие кадров ( болезни, декретные отпуска, увольнение по собственному желанию).

***2.КРИТЕРИИ ОТБОРА.***

Для эффективного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься реше­ние о преимуществах соискателей.

Каждая организация при отборе использует свой набор критериев, таких как возраст, пол, образование, знание иностранного языка, компьютера и многих других.

Организация таким образом отсекает тех претендентов, которые не соответствуют установленным критериям: лица, не соответствующие всем требованиям, рассматриваться в качестве кандидатов на должность не будут.

**Требования к критериям отбора.**

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования[[12]](#footnote-12):

• валидность

• полнота

• надежность

• необходимость и достаточность критериев.

*Валидность критериев отбора.* Валидность критериев означает, что критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор.

*Полнота критериев.* Требование полноты критериев, используемых при отборе означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

*Надежность критериев.* Отбор на основа­нии установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случай­ными.

*Необходимость и достаточность критери­ев.* Не следует перегружать процесс поиска кандидатов и излишне сокращать число возможных кандидатов, беря за основу критерии, которые не являются необходимыми или обязательными для успешной работы в должности.

***3.ВОЗМОЖНЫЕ ИСТОЧНИКИ КАДРОВОГО ПОПОЛНЕНИЯ.***

При решении задачи поиска возможных источников кадрового пополнения каждая организация использует свои методы. Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет ***внутренних ресурсов*** организации, так и за счет ***внешних источников***.[[13]](#footnote-13)

Работа по поиску подходящих людей начинается на основе уже существующих критериев отбора.

При внутреннем отборе наиболее часто используются такие подходы к выявлению подходящих кандидатов, как:

• *Выявление наиболее подходящих кан­дидатов из числа работающих на основании формальных характеристик* (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);

• *Формирование кадрового резерва* для выявления потенциальных кандидатов, соот­ветствующих основным требованиям работы в вакантной должности.

• *Привлечение работников организации к конкурсу* на замещение вакантных должнос­тей через информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе.

Наличие большого числа претендентов, отвечающих минимальным требованиям, яв­ляется важным условием для замещения име­ющейся вакансии наилучшей кандидатурой. При этом число кандидатов на одно вакант­ное место может колебаться от нескольких человек до нескольких десятков.

Преимуществами *внутренних* замещений можно назвать множество различных факторов:

* предоставление уже работающему сотруднику возможности профессионального роста;
* формирование у личности требуемых качеств, для занятия новой должности;
* ограничение текучести кадров;
* сведение к минимуму ошибки при отборе за счет знания работника, его опыта и деловых качеств, следовательно, его соответствии предполагаемой должности;
* сокращение затрат на найм;
* повышение лояльности персонала и стимулирование к большей отдаче в работе и т.д.

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

Привлечение *внешних* рынков труда зачастую неизбежно, поскольку любой организации рано или поздно требуется «свежее дыхание».

Достоинствами данного источника набора можно назвать:

* выбор из большого числа претендентов;
* уменьшение угрозы возникновения интриг внутри «застоялого» коллектива;
* уменьшение затрат на обучение или переподготовку, при условии отбора квалифицированного сотрудника.

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. Все это делает метод использования внешних источников довольно рискованным.

Базис успешного отбора персонала в организации исходит из принципов *рационального совмещения внутренних и внешних источников отбора на вакантные должности*.

**Глава 4.**

**ТЕХНОЛОГИИ ОТБОРА.**

После того, как организация решила задачи по определению потребности в персонале, разработке критериев отбора и поиску его источников, она выбирает оптимальные средства и методы для отбора кадров. Тем самым организуя непосредственную работу по отбору персонала.

Выбор ме­тодов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятель­ности организации, от финансо­вых средств, выделяемых на под­бор персонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность.

Возможными источниками рационального отбора рабочей силы являются:

• рекрутинговые агентства;

• службы (центры) занятости,биржи труда, ярмарки вакансий;

• школы, гимназии, колледжи;

• высшие и средние специ­альные учебные заведения;

• личные знакомства (кон­такты);

• работники, уже работаю­щие в организации;

• самостоятельное обраще­ние в организацию людей, ищу­щих работу;

• переманивание лучших ра­ботников из других организаций - "охота за головами» .

Для привлечения в организа­цию новых работников довольно часто использу­ют **рекламные объявления** о ва­кантных должностях в газетах, журналах (специальных и рассчи­танных на широкую аудиторию), по радио и кабельному телеви­дению. Для этих целей могут так­же быть использованы отрасле­вые или тематические выставки, ярмарки вакансий.

Выбор средства массовой ин­формации должен быть обуслов­лен учетом существующих пред­почтений потенциальных канди­датов. Для того чтобы решить вопрос, через какое средство массовой информации следует дать объявление о поиске канди­датов на вакантные должности в высшем руководстве, в экономи­ческой службе, в службе марке­тинга и т.п., следует ответить на вопрос, какие газеты читают, ка­кие радиостанции слушают потен­циальные кандидаты на имеющи­еся вакансии?

Хорошо продуманное реклам­ное объявление должно одновре­менно решать ряд задач:

• привлечение наиболее подходящих кандидатов;

• исключение обращений со стороны лиц, мало подходящих для имеющихся вакансий.

• обеспечение достаточного числа обращений со стороны по­тенциальных претендентов на должность.

Новым и перспективным средством поиска и привлечения кандидатов в наши дни стал Интернет**.** Основными преимуществами этого средства поиска являются его относительная деше­визна и высокая скорость распро­странения информации. Кроме того, при этом автоматически про­исходит и первичный отсев, по­скольку на сегодня пользователя­ми Интернета являются люди, об­ладающие достаточно высоким образовательным уровнем.

В Интернете можно найти сай­ты, ориентированные на работо­дателей, где публикуются резюме специалистов, советы по поиску и отбору кадров и т.п.; специализи­рованные сайты, ориентированные на узкий сегмент рынка (например, только программисты), и универ­сальные, рассчитанные на всех за­интересованных в поиске работы. Есть здесь также сайты рекрутинговых компаний и государственных служб занятости.

Имея долгосрочные связи с учебными заведениями организация может рассчитывать на получение квалифицированной рабочей силы, что называется «с конвеера», правда такие кадры отличаются полным отсутствием опыта работы. Для устранения этой погрешности организация может использовать метод устроения профессиональной практики на своем производстве.

В настоящее время все больше организаций используют так называемую «охоту за головами» для переманивания лучших работников из других организаций. Это позволяет существенно повысить эффективность работы. Однако существует и ряд негативных последствий:

* Относительная дороговизна этого метода.
* Снижение мотивации персонала из-за отсутствия видимых перспектив профессионального роста.
* Возможное напряжение отношений внутри коллектива.

**Как заинтересовать по­тенциальных кандидатов работой в организации?**

Здесь есть разные возможности.

* *Возможность быстрого роста, продвижения по службе***.** Динамично развивающиеся организации часто дают уникальную возможность сделать быструю карьеру (что предполагает последующий быстрый рост зарплаты).
* *Возможность самостоятельной работы, без жесткого контроля со стороны руководства.*Современные компании стремятся освободиться от жесткого бюрократического регулирования деятельности каждого работника, они гибки и мобильны. Путь от принятия решения до его реали­зации на практике быстр и коро­ток.
* *Теплые, дружественные от­ношения***.** Для многих людей вы­сокую привлекательность имеет климат командной работы, когда каждый работник понимает, каков его вклад в общее дело, когда он ви­дит, что успех общего дела зави­сит от усилий всех работников.
* *Дополнительные льготы***.** Если нет возможности предло­жить высокий уровень оплаты, следует определить, какие допол­нительные льготы могут быть предложены для привлечения высококвалифицированных кан­дидатов. Это могут быть:

• организация бесплатного питания или оплата питания;

• предоставление автомоби­ля от компании или денежные компенсации для работников, ис­пользующих личный автомобиль;

• оплата мобильного теле­фона;

• медицинское страхование за счет компании;

• распродажи для работни­ков компании. К примеру, неко­торые торговые компании устра­ивают распродажи отремонтиро­ванной некондиционной техники для своих сотрудников.

***1. КОМПЛЕКС МЕТОДОВ ОТБОРА.***

Независимо от того, идет ли речь о внутреннем или о внеш­нем отборе, для установления сте­пени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям может использоваться целый ком­плекс различных методов, на­правленных на всестороннюю оценку кандидатов. Комплекс используемых методов отбора мо­жет включать в себя:

• предварительный отбор (анализ информации о кандида­те, содержащейся в предоставленной документации: резюме стан­дартной формы, диплом, рекомендации и др.);

• сбор информации о канди­дате (от других людей);

• личностные вопросники и тесты (в том числе и тесты про­фессиональных способностей);

• групповые методы отбора;

• экспертные оценки;

• собеседование/интервью.

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпы­вающей информации, на основа­нии которой можно было бы при­нять верное решение о приеме на работу. Только дополняя ре­зультаты, полученные с помощью одного метода, данными, собран­ными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут мак­симально соответствовать уста­новленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

Чтобы иметь возможность сравнивать результаты, полученные от разных кандидатов, важ­но, чтобы используемые при от­боре методы предполагали еди­нообразие фиксации полученных результатов. Этому может спо­собствовать использование стан­дартных форм и бланков.

Рассмотрим некоторые методы отбора персонала, наиболее часто используемые в большинстве организаций.

***2.АНАЛИЗ ПРЕДОСТАВЛЯЕМОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ.***

В соответствии с выбранной технологией отбора, пред­приятие чаще всего начинает знакомство с кандидатами заочно — через изучение присланных ими заявительных документов. Обстоятельный ана­лиз каждой из поданных «бумаг» позволяет составить первичную карти­ну о претенденте и определить необходимость «контактного» общения, а также сэкономить время работникам службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить ра­бочее место.

Классический пакет заявительных документов включает:

1) заявление;

2) автобиографию;

3) свидетельства;

4) анкеты;

5) фотографии;

6) рекомендательные письма;

7) медицинское заключение;

Далее следует оценка присланного пакета в целом и составляется примерный список кандидатов, удовлетворяющих требованиям организации.

Анализ предоставленных документов является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора кадров. В то же 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.

***3.МЕТОД ТЕСТИРОВАНИЯ.***

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, в том числе и на профессиональную пригодность. Сегодня существует достаточное число компаний, специ­ализирующихся в области тестирования для диагностики различных ка­честв и характеристик личности - темперамента, аналитических способ­ностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую попу­лярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в воз­можности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особен­ностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

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

Тестирование персонала относят к психологическим и «полукон­тактным» методам отбора. Последнее исходит, очевидно, из того, что встреча кадровика и претендента, хотя и имеет место во время испыта­ния, тем не менее носит формальный характер, и результат отбора опре­деляют не факты и впечатления, полученные в живом общении, а состо­яние заполненных бланков.

Важным моментом организации и проведения тестирования явля­ется создание тестовой ситуации, в комплексное понятие которой вклю­чаются такие элементы тестовой процедуры, как *внешние условия; взаимодействие между руководителем теста и испытуемым; установки и ожидания испытуемого; страх перед тестом.*

Объективность тестовой ситуации прежде всего означает, что усло­вия проведения для кандидатов одинаковы, стандартизованы; если, на­пример, для тестирования на интеллект приглашены 10 000 чел., то ре­зультаты тестирования сравнимы только в том случае, если условия проведения процедуры равны и могут быть сравнимы между собой и ус­ловиями тех групп, на которых был создан и нормирован тест.

Наиболее основательно изученной помехой является *страх перед те­стированием.* Опыт психодиагностов показал, что испытуемые, ощуща­ющие страх перед этой процедурой, могут иметь худшие результаты, чем остальные. Однако зависимость между результативностью и страхом ис­следователи находят более сложной. В целом, согласно их рекомендаци­ям, следует различать степень страха, которую уже сама личность привно­сит в тестовую ситуацию и которая характерна для нее, и страх, индуцированный тестом. Чувство страха, индуцированное условиями те­ста, «при принципиально низком уровне ведет к повышению, а при прин­ципиально высоком уровне страха — к снижению показателей испытуе­мых». Исследователи считают, что:

1) страх очень влияет на результаты теста не в пользу пугливых;

2) каждая тестовая ситуация, не носящая характера игры или иссле­дования, вызывает страх, с которым одни справляются лучше, чем дру­гие, и который на одних действует иначе, чем на других;

3) нормальная тестовая ситуация при угрозе нехватки времени уси­ливает чувство страха;

4) постоянный страх и страх перед тестированием являются поме­хами еще большими, чем остальные, так как показывают, в какой степе­ни индивидуум привносит в тестовую ситуацию свою собственную исто­рию и какие-либо особенности, которые неотделимы от измеряемых качеств или способностей.[[14]](#footnote-14)

Большинство тестов оцениваются по шаблону, поэтому с этой зада­чей могут справиться *вспомогательные работники.* Часто в указаниях со­общается также о доверительных интервалах, которые при оценивании необходимо принимать во внимание. Оценка может быть вынесена в те­чение нескольких минут. Интерпретация результатов является уже зада­чей *специалиста.*

На предприятии принимаются во внимание, параллельно с органи­зационными, а возможно, и предваряя их, *экономические аспекты* прове­дения тестирования нанимаемых. Большинство методов предполагает проведение группового тестирования и дает возможность одновременно проверить те или иные способности нескольких кандидатов. Для тести­рования требуются канцелярские принадлежности и тестовые материалы, которые чаще всего состоят из анкет или формуляров для ответов. Ос­новной инструментарий (например, шаблоны, инструкции) должен при­обретаться только один раз, если параллельно не будут заняты несколь­ко оценщиков.

Расходы на тестирование могут быть точно прокалькулированы, ес­ли известно его направление, а значит — вид теста, длительность проце­дуры и количество требуемого тестового материала.

Хорошие результаты тестирования показывают, что кандидат мо­жет добиться определенных успехов на выбранном рабочем месте. Сла­бые результаты, однако, еще не свидетельствуют о том, что лучших показа­телей быть не может. Противоречивость тестовых результатов претендентов нужно, согласно опытным данным, стараться прояснить, дополнив впе­чатлениями от свидетельств или пробных экзаменов. Это подразумевает использовать тестирование, несмотря на высокую валидность метода, как один из не­скольких, но не единственный и окончательный инструмент.

***4.СОБЕСЕДОВАНИЕ ПО ОТБОРУ ПЕРСОНАЛА****.*

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

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

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

**Виды собеседований.** Наиболее распространенным видом собеседования является собеседование "один на один", во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Однако сегодня исполь­зуются и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с нескольки­ми кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом, несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов. В пер­вом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно (а не заочно) оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же дол­жность), хотя беседовать одновременно с несколькими кан­дидатами значительно сложнее. Участие нескольких пред­ставителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать до­полнительный стресс для кандидата и увеличивает издерж­ки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собе­седования и требует тщательной подготовки.

**Типы собеседований**. Существует несколько класси­фикаций собеседований по отбору персонала, одним из наиболее распространенных является следующее разделение[[15]](#footnote-15):

* биогра­фические собеседования,
* ситуационные собеседования,
* критериальные собеседования.

*Биографические собеседования* строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы типа "Расскажите о своей прежней работе? Какой предмет Вам нравился больше всего в школе? Почему Вы выбрали тот институт, в который посту­пили? Если бы Вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы Вы сделали по-другому?"

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

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

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

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

**Стадии собеседования по отбору персонала**. Вне зависимости от выбранного интервьюером типа собеседо­вания, оно должно состоять из нескольких этапов[[16]](#footnote-16):

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

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

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

*Основная часть* собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюе­ра интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно рабо­тать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории. Поэтому проводящий собе­седование должен сохранять контроль над его ходом и выступать в роли "ведущего". В тоже время, не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы. Если интервьюер хочет предоставить кандидату возможность "выговориться", ему следует использовать открытые вопросы, как-то: "Что Вы думаете по поводу...? Расскажите, пожалуйста, о ...." и т.п. Если же его интересует только мнение кандидата, а не рас­суждения, следует задавать закрытые вопросы: "Согласны ли Вы с данным утверждением?", "Сколько часов в день нужно уделять общению с подчиненными?".

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

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

**Выбор кандидата и предложение**. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения выбирает кандидата, который по его мне­нию наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребо­ваться собеседование с руководителем руководителя или Генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

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

**Глава 5.**

**ПОТЕРИ ОРГАНИЗАЦИИ ОТ ОШИБОК ПРИ ОТБОРЕ.**

***Прямые финансовые потери при ошибках отбора.*** В процес­се поиска и отбора кадров орга­низация может нести определен­ные финансовые потери. Прямые финансовые потери при ошибках отбора включают в себя следую­щие расходы:

• потери, связанные с произ­водственной деятельностью пер­сонала: низкая производитель­ность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;

• ухудшение репутации орга­низации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособнос­ти товаров и услуг, производимых организацией и, как следствие, снижение прибыли;

• издержки, связанные с про­изводственным травматизмом, прогулами и др.;

• расходы, связанные с обу­чением, переводами и увольне­нием неподходящих работников. Эти расходы могут включать вып­лату выходных пособий или ком­пенсаций в случае обжалования работниками увольнений в су­дебном порядке;

• расходы, связанные с низ­ким качеством отбора, с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

***Косвенные издержки при ошибках отбора.*** Косвенные из­держки, связанные с отбором но­вых работников, часто не подда­ются точной оценке. Одним из от­рицательных последствий плохой организации найма и отбора яв­ляется высокий уровень текучес­ти кадров. Затраты, связанные с высокой текучестью кадров, нельзя игнорировать; это не толь­ко прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и кос­венные издержки, возникающие в результате возможного недо­вольства клиентов частой сменой кадров, и издержки в виде потерь времени руководителей на поиск и набор новых работников. Очень важная статья непрямых издержек связана с влиянием высокой те­кучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетво­ренность персонала работой в организации.[[17]](#footnote-17)

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

По мере подъема российской экономики все больше предпри­ятий начинает сталкиваться с не­обходимостью развития эффек­тивной системы отбора новых ра­ботников, отвечающей современ­ным требованиям. Однако при организации системы отбора кадров многие предприятия стал­киваются с рядом проблем. Сре­ди этих проблем в первую оче­редь можно назвать следующие:

• отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующи­ми процедурами и документами системы поиска и отбора персо­нала;

• не установлены четкие критерии для отбора разных ка­тегорий работников;

• не разработаны процедуры отбора новых работников;

• используемые методы от­бора нуждаются в совершенствовании и дополнении;

• не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;

• не хватает финансовых ре­сурсов для организации работы в области поиска и отбора персо­нала;

• недостаточный опыт и уро­вень квалификации работников, занимающихся отбором кадров.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все выше­перечисленные: во многих орга­низациях проблему поиска и от­бора новых работников пытают­ся решать бессистемно, нетехно­логично, без учета существующе­го опыта работы в этой области.

Поэтому необходимо, на основе всего вышеизложенного, сделать правильные выводы относительно развития и усовершенствования технологий отбора персонала. В частности можно отметить шесть основных заключений:

1. Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

2. Поиск и отбор работников требует комплексного подхода, когда планирование и организация процесса отбора основываются на достоверной информации о рынке труда, на определении количественной и качественной потребности в кадрах, на тщательном анализе работы для наилучшего выявления критериев, которые используются при поиске и отборе кадров.

3. Необходима четкая регламентация процесса отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важ­нейшим условием эффективной организации работы по от­бору кадров.

4. Основные этапы процесса отбора и используемые методы зависят от того, из каких источников — внешних или внутренних — организация предполагает привлечь кандидатов для за­полнения вакантных должностей. Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса отбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно, в зависимости от прихоти начальника.

5. Выбор методов (тестирование, собеседование и т.д.), на основании которых организация будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, дик­туемыми требованиями должности и организации. Критерии должны быть проверены на валидность, надежность, полноту, необходимость и достаточность.

6. Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Поэтому организация должна использовать все возможные методы отбора и привлекать специалистов.

Если организация сможет учесть в своей работе все эти выводы, мне кажется такая организация будет обеспечена наиболее квалифицированными кадрами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998г.
2. Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993г.
3. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность.// Управление персоналом. –1998г. -№12 –С. 39-42.
4. Магура М.И. Организация процесса отбора кадров. // Управление персоналом. – 1998. -№12. –С. 18-24.
5. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров. // Управление персоналом. –1998г. -№11. –С. 30-35
6. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. // Управление персоналом. – 2000.- №7.- С. 40-49.
7. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999г.
8. Плешин Ю.И. Управление персоналом : учебное пособие. – СПб, 1995г.
9. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998г.

1. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность.// Управление персоналом. –1998г. -№12 –С. 39 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность.// Управление персоналом. –1998г. -№12 –С. 40 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность.// Управление персоналом. –1998г. -№12 –С. 41 [↑](#footnote-ref-3)
4. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность.// Управление персоналом. –1998г. -№12 –С. 42 [↑](#footnote-ref-4)
5. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998г., с.8. [↑](#footnote-ref-5)
6. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998г., с.10. [↑](#footnote-ref-6)
7. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. // Управление персоналом. – 2000.- №7.- С. 41. [↑](#footnote-ref-7)
8. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998г., с.12-14. [↑](#footnote-ref-8)
9. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998г., с.14 [↑](#footnote-ref-9)
10. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999г.С. 8-11. [↑](#footnote-ref-10)
11. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров. // Управление персоналом. –1998г. -№11. –С. 31. [↑](#footnote-ref-11)
12. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров. // Управление персоналом. –1998г. -№11. –С. 32. [↑](#footnote-ref-12)
13. Плешин Ю.И. Управление персоналом : учебное пособие. – СПб, 1995г. с.34 [↑](#footnote-ref-13)
14. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998г., с125-128. [↑](#footnote-ref-14)
15. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998г.С. 119-121. [↑](#footnote-ref-15)
16. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998г.С. 119-123. [↑](#footnote-ref-16)
17. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров. // Управление персоналом. –1998г. -№11. –С. 30-35 [↑](#footnote-ref-17)