

Поиск, отбор и набор персонала

Отбор считался простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и сам распределял их, руководствуясь при этом исключительно своей интуицией. Решения принимались на основе приязни и увлечений начальника. Позднее появились методы отбора, направленные на совершенствование интуитивно принимаемых решений в этой области.

Поиск, отбор и набор персонала

- **Современные организации, в которых управления поставлено на научную основу, набор подходящих людей считают лишь началом. Большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых снижается со временем посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами только возрастает. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага персонала, работающего в ней, руководство должно постоянно трудиться над всемерным повышением потенциала**

Поиск, отбор и набор персонала

- Набор и отбор новых работников не только обеспечивают режим нормального функционирования организации, но и закладывают фундамент ее будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа в этих областях кадрового менеджмента, в значительной степени зависят качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации, а также качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Поиск, отбор и набор персонала

- Высокая эффективность и технологичность работы по поиску и отбору новых работников обеспечиваются правильно выбранными критериями и методами, хорошо отработанными процедурами и четкими положениями и инструкциями, регламентирующими работу в этой области. Однако этого можно достичь лишь тогда, когда не только востребованы результаты такого рода деятельности, но и сама она встречает полное понимание и поддержку со стороны высшего руководства.

Поиск, отбор и набор персонала

- система поиска и отбора персонала даст хорошие результаты в том случае, если в ней будут задействованы люди, обладающие необходимым опытом и знаниями, которые придерживаются принципов, позволяющих выбрать лучших кандидатов на заполнение имеющихся вакансий и способствующих их легкому вхождению в организацию, а также быстрому выходу на требуемый уровень рабочих

Поиск, отбор и набор персонала

- поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как банальное «нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы», но должны быть увязаны с общим контекстом программ, реализуемых в сфере управления персоналом, призванных обеспечить достижение целей организации и успех в реализации стратегии, разработанной руководством;

Поиск, отбор и набор персонала

- необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация скорее потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки;

Поиск, отбор и набор персонала

- при поиске и отборе кадров необходимо учитывать все требования трудового законодательства и обеспечить справедливый подход ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Профессиональный отбор: технологии и процедуры

- **Профессиональный отбор (selection) — одна из важнейших обязанностей менеджера по персоналу — заключается в отборе среди множества кандидатов тех, кто лучше всего подходит к профилю работы и задачам организации. Специалисты считают, что большинство проблем, с которыми при использовании человеческих ресурсов сталкивается менеджер, уходит корнями в сферу профессионального отбора, а не в какую-либо, иную область.**

Профессиональный отбор: технологии и процедуры

Отбор является специфическим для отдела управления персоналом инструментом, практически не используемым другими отделами компании, так или иначе сталкивающимися с проблемой человеческих ресурсов. Менеджеры по персоналу используют и ту технику отбора, которая известна давно и стала классической, и новую, которую им нередко приходится изобретать самим. При этом они обращают внимание не только на то, как индивид взаимодействует с орудиями труда, какова его техническая квалификация, но и на то, как он взаимодействует с людьми — подчиненными, коллегами, начальством, т. е. на его «социальную квалификацию».

Профессиональный отбор: технологии и процедуры

- К факторам, определяющим специфику процесса отбора персонала, прежде всего относится *природа предприятия или организации*. Важными факторами, влияющими на процедуру отбора, являются *размер, сложность и технологическая изменчивость предприятия или организации*. Систематические, надежные и действенные методы кадрового отбора требуют колоссальных материальных затрат, а посему их применение могут позволить себе лишь крупные организации.

Профессиональный отбор: технологии и процедуры

- Научная разработка методов отбора, соответствующих специфике конкретного предприятия, оправдана (прежде всего, экономически) в случае значительного количества вакантных мест и еще большего числа кандидатов, стремящихся их занять. Если компания имеет много вакантных позиций, но количество претендентов на них невелико, сложные методы отбора, как правило, не требуются.

Профессиональный отбор: технологии и процедуры

- В малых фирмах, где нет отдела по управлению персоналом, решение в области отбора кадров принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах к принятию такого рода решений привлечены линейные и функциональные менеджеры. В больших организациях менеджера, ответственного за отбор, называют менеджером по найму.

Профессиональный отбор: технологии и процедуры

- Воздействует на процесс отбора и *специфика рынка рабочей силы*: если желающих получить ту или иную работу много, то выбирать метод отбора сложнее, и наоборот. С точки зрения специфики рынка труда, работники отдела кадров анализируют эффективность метода отбора, используя так называемый *коэффициент отбора*:

Профессиональный отбор: технологии и процедуры

- Коэффициент отбора =
- Количество отобранных желающих
- Количество желающих, из которых осуществляется отбор

Профессиональный отбор: технологии и процедуры

- Для разных профессий величина коэффициентов отбора — разная: менеджеры — около 1:2; профессионально-технические работники — 1:1; клерки — около 1:2; квалифицированные рабочие — 1:1; чернорабочие — 1:2. Если коэффициент отбора близок к 1:1, процесс отбора короток и прост. Количество желающих, из которого осуществляется отбор, невелико. При коэффициенте отбора 1:2 процесс может быть непростым. Меньший коэффициент означает, что организация может быть при отборе более разборчивой. При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников, выше, чем когда коэффициент равен 1:1.

Профессиональный отбор: технологии и процедуры

- На метод, отбора влияют также условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж фирмы. Если работники организации целиком или частично принадлежат к какому-либо профсоюзу, то членство в профсоюзе является одним из главных факторов, определяющих решение при отборе. Иногда контакт с профсоюзом предполагает, что опыт работы в данной организации является единственным (или одним из главных) критерием отбора.

Стадии, предшествующие процессу отбора, и их функции

- 1. планирование (planning) — разработка плана удовлетворения будущих потребностей организации в людских ресурсах.
- 2. анализ содержания работы (job analysis) — определение и обсуждение значимой относительно характера конкретной работы информации.
- 3. набор (recruitment) — создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Стадии, предшествующие процессу отбора, и их функции

- Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут решать во время работы, каковы их индивидуальные и общественные характеристики, необходимые квалификация и качества претендентов на ее выполнение. Эти знания получают посредством *анализа содержания работы*, который является краеугольным камнем управления персоналом.

отбора, и их функции

- Сбор информации обычно проводится в три этапа:
- 1. анализ содержания работы.
- 2. описание характера работы (должностная инструкция).
- 3. определение требований, предъявляемых работой к персоналу.
-

Стадии, предшествующие процессу отбора, и их функции

- Анализ можно провести, используя различные методы: от простого наблюдения, если это касается рутинных работ, до прямого систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов.
- **Блок 1 – метод ключевых слов**
- Что делается?
- Когда это делается?
- Почему это делается?
- Где это делается?
- Как это делается?

Стадии, предшествующие процессу отбора, и их функции

- **Блок 2 – Пункты ответственности**
- Ответственность за подчиненных
- Ответственность за оборудование (материалы, инструменты)
- Финансовая ответственность
- **Блок 3 – Рабочие взаимоотношения**
- С вышестоящими работниками
- С коллегами
- С работниками других отделов
- С общественностью (клиентами)
- С подчиненными

Стадии, предшествующие процессу отбора, и их функции

- **Блок 4 – Требования, предъявляемые работой**
- Требуемый уровень производительности и результатов
- Требуемые навыки и опыт
- Требуемые аналитические способности
- Требуемые физические данные и состояние здоровья
- Требуемый уровень мотивации и социальные навыки

Стадии, предшествующие процессу отбора, и их функции

- **Блок 5 – Условия труда**
- Физические условия и окружающая среда
- Социальные условия и рабочий коллектив
- Экономические условия (включая оплату)
- **Блок 6 – Проверка выполнения работы**
- Проверка работы исполнителем
- Проверка работы начальником

Стадии, предшествующие процессу отбора, и их функции

- На основе анализа содержания работы составляется *должностная инструкция* (или *описание работы (job description)*). В этом документе кратко излагаются: основные задачи (что есть работа), ответственность и полномочия исполнителя, рабочие условия, машины, средства и материалы.

Стадии, предшествующие процессу отбора, и их функции

- Следующим этапом является составление спецификации работы (job specification)—ясных требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения соответствующего вида деятельности. На основании предшествующего анализа, необходимо как можно более точно определить образование, навыки, знания, опыт, квалификацию и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера.

Стадии, предшествующие процессу отбора, и их функции

- По сути, нужно составить перечень основных (минимальных) требований-критериев, которым должен удовлетворять претендент. Критерии следует формировать так, чтобы они характеризовали работника всесторонне. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справлявшихся со своими обязанностями и занимавших ранее вакантное место.

Источники набора персонала

- Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников организации) и внешний (прежние сотрудники; случайные претенденты; школы, колледжи и университеты; клиенты и поставщики; государственные и коммерческие агентства; рекламные объявления).

Источники набора персонала

- В ряде зарубежных стран, например в Японии, при появлении в аппарате управления вакансий принято вначале объявлять внутренний (для своих сотрудников) конкурс на замещение должности и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в нем специалистов со стороны. Считается, что подобная стратегия улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны: внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация. Последний метод весьма эффективен для организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, так как способствует расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и должностному росту работников организации.

Источники набора персонала

- При внешнем отборе процесс поиска новых работников, необходимых для заполнения имеющихся вакансий, начинается с ответа на три вопроса;
- где можно найти подходящих кандидатов?
- как лучше всего установить с ними контакт?
- как заинтересовать их работой в организации?

Ответ на эти вопросы можно получить

- - знанием рынка труда,
- источников рабочей силы,
- методов поиска кандидатов на имеющиеся вакансии.
- Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятельности организации, финансовых средств, выделяемых на подбор персонала, имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность.

Внешние источники подбора персонала

- К внешним источникам подбора персонала относится все неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди из так называемых «списков ожидания», с которыми руководители организации и работники службы персонала уже встречались когда-то по вопросу трудоустройства, так и те, кому подобные встречи еще предстоят. Многие фирмы и компании используют в качестве источника для найма людей местные центры занятости, агентства по найму; осуществляют самостоятельный поиск через средства массовой информации и т. п.

Альтернативные средства найма персонала

- К такого рода средствам относятся: сверхурочная работа, повышение интенсивности труда; структурная реорганизация или использование новых схем производства; временный найм; привлечение для осуществления некоторых видов деятельности специализированных фирм.

Преимущества внутреннего найма

- Компания знает достоинства и недостатки своих работников, следовательно, сокращаются затраты на наем;
- Работники видят «заразительный» пример реализованных возможностей своих коллег;
- Улучшаются возможности рабочей «хватки» работников.

Недостатки внутреннего найма

- Ухудшаются личные взаимоотношения;
- Появляется «семейственность», приводящая к застою новых идей и изобретательской мысли;
- Ухудшается отношение к человеку со стороны бывших коллег.

Преимущества внешнего найма

- Выбор осуществляется из большего числа кандидатов;
- Появляются новые идеи и приемы на работу;
- Уменьшается вероятность возникновения интриг внутри предприятия.

Недостатки внешнего найма

- Удлиняется период привыкания нового работника;
- Ухудшается моральный климат в коллективе;
- Деловые качества новых работников точно не известны.

Критерии отбора

- Большинство нанимателей пытается отбирать работников, судя о них по полученному ими *формальному образованию*.

Работодатели часто отождествляют *опыт* с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий заниматься ею в настоящее время, любит ее и будет выполнять ее хорошо.

Критерии отбора

- В прошлом многие работодатели США широко использовали в качестве одного из критериев отбора *физические (медицинские) характеристики заявителя.*
- Еще одним критерием отбора является *социальный статус* работника. Так, некоторые работодатели предпочитают женатых работников, другие — холостых или разведенных, которые охотнее соглашались на командировки и работу в выходные дни.

Критерии отбора

- Не менее важна такая персональная характеристика претендента, как его *возраст*. Однако любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время.

Критерии отбора

- Зачастую характеристикой, влияющей на возможность трудоустройства, становится *тип личности* претендента на рабочее место. Для выполнения различных работ работодатели могут предпочитать определенные типы личности. Например — общительных людей замкнутым.

Критерии отбора

- Чтобы система отбора работников была результативной, следует использовать только надежные (достоверные) и обоснованные (валидные) методы.
- Мы уже отмечали, что в результате проведения анализа работы на свет появляются два документа: описание и спецификация работы.

Описание работы

- Описание работы помогает определить параметры, с помощью которых можно измерить успешность выполняемой работы. Эти параметры называются критериями успешности. Возможные критерии успешности: оценка деятельности, производственные данные (например, объем выпускаемой продукции), информация о работниках (например, количество прогулов и опозданий).

Спецификация работы

- Спецификация работы определяет факторы, которые могут быть использованы для прогнозирования успешного выполнения работы конкретным работником. Эти факторы называются критериями-предикторами. К ним относятся: образование кандидатов на вакантное место, предшествующий опыт работы, количество очков, набранных в процессе тестирования.

Надежность (достоверность) метода отбора

- На практике достоверность устанавливается тремя методами. Первый — «тестирование — повторное тестирование». Этот метод состоит в проверке группы с последующим повторным ее тестированием аналогичным тестом. Сравнение схожести результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведенных в разные дни, позволяет судить об их надежности.

Надежность (достоверность) метода отбора

- **Второй метод — метод «параллельных форм» состоит в сравнении результатов нескольких альтернативных методов отбора. Если результаты одинаковы или сходны, можно считать метод достоверным.**

Надежность (достоверность) метода отбора

- Третий метод — разбиение на половины — состоит в разделении теста на две части с целью определения сходства (или различия) их результатов. И снова, степень этого сходства демонстрирует нам уровень надежности.

Стадии процесса отбора

- **заполнение бланка,**
- **интервью,**
- **Тестирование.**

Этап 1. Бланк-заявление и автобиографическая анкета

- Обычно заполнение такого бланка является первым шагом в большинстве процедур отбора. С его помощью можно получить базовую информацию, используемую на последующих этапах, а также выявить неквалифицированных заявителей.



Этап 2 Предварительное интервью

- Цель проведения:
- определить, соответствуют ли навыки, способности и предпочтения заявителя имеющимся в организации вакантным позициям, то есть сможет ли он выполнять данную работу;
- пояснить претендентам, какие рабочие места свободны и каковы требования, предъявляемые ими к работникам;
- получить ответ на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе;
- ответить на любые вопросы заявителей относительно имеющихся вакансий и компании-работодателя.

Этап 3. Тестирование.

- **Тесты на способности и склонности** измеряют возможности или потенциальные способности человека обучаться и выполнять работу.
- **Тесты на вербальные способности** проверяют способность человека использовать слова в процессах обдумывания, планирования и общения.

Этап 3. Тестирование.

- **Математические (числовые) тесты** измеряют способность складывать, вычитать, умножать и делить.
- **Тесты на скорость восприятия** определяют способности индивида выделять сходства и отличия.
- **Тесты на пространственное воображение** измеряют способность видеть объекты в определенном пространстве и определять их взаимоотношения.
- **Тесты на способность к рассуждениям** определяют умение анализировать устные и письменные факты и делать правильные выводы.

Этап 4. Диагностическое интервью.

- Существует несколько основных типов диагностического интервью:
- 1. проводимые по схеме (структурированные);
- 2. слабо формализованные;
- 3. выполняемые не по схеме (неструктурированные).
- Основное различие между ними заключается в:
- подходе к беседе проводящего ее служащего фирмы;
- типе информации, которую желает получить фирма:

Структурированное интервью

- *Структурированное интервью* проводится на основании заранее разработанного вопросника. Применение его позволяет интервьюеру контролировать ход беседы и получить от заявителя всю существенную, с его точки зрения, информацию.

Слабо формализованное интервью

- При проведении слабо формализованного интервью заранее готовятся только основные вопросы, но проводящий беседу может подготовить также и прощупывающие вопросы. Этот метод требует от интервьюера большей подготовки, но является более гибким, чем структурированный; Служащий может задавать вопросы в тех областях, которые в данном конкретном случае заслуживают большего внимания.

Неструктурированное интервью

- *Неструктурированное интервью* проводится без заранее составленного списка вопросов. Проводящий беседу служащий готовит лишь список тем, которые следует затронуть, а иногда не делает даже этого. Главным преимуществом этого типа беседы являются свобода и непринужденная обстановка, позволяющие проводящему беседу подстраиваться к ситуации и конкретным заявителям.

Другие виды интервью

- *Стрессовое интервью* разрабатывается с целью поставить индивида в ситуацию давления. Здесь интервьюер намеренно выражает свою враждебную, негативную установку в отношении респондента; цель — выделить высоко эмоциональных личностей. При проведении *панельного интервью* два или более интервьюера опрашивают одного респондента. *Групповые интервью* представляют собой процедуру, при которой несколько претендентов на вакантную должность участвуют в групповом опросе-обсуждении. Панельные и групповые интервью могут проводиться как в структурированной, так и в неструктурированной форме.

рекомендаций.

- При подаче заявления о приеме на работу кандидатов могут попросить предоставить отзывы предыдущих начальников или другие аналогичные документы. Чтобы рекомендательное письмо оказалось полезным, оно должно отвечать определенным требованиям. Автор письма должен знать уровень продуктивности и качество работы заявителя и быть достаточно компетентным, чтобы оценить их; он должен передать свою оценку новому работодателю. И, наконец, информация автора рекомендательного письма должна соответствовать истине.

Этап 6. Медицинское обследование

- Многие организации требуют, чтобы до приема на работу заявитель прошел предварительное медицинское обследование. Это делается не только для того, чтобы определить, годен ли человек для выполнения той или иной работы физически, но также и для того, чтобы понять, способен ли он работать и жить в коллективе, застраховать его от получения травм и потери здоровья. Поскольку на медицинское обследование заявителей компания затрачивает значительные средства, этот этап обычно является одним из последних в процессе отбора.

Этап 7. Принятие окончательного решения.

- **Последним этапом процесса отбора является выбор одного человека, который и принимается на работу. Очевидно, что к этой стадии подходит не один, а несколько квалифицированных специалистов. Если это так, то работодателю будет необходимо, основываясь на собранной ранее информации, вынести свою оценку и выбрать наиболее высококвалифицированного индивида. Если работа на предыдущих этапах была правильной и добросовестной, шансы принять точное решение увеличиваются.**

Принятие окончательного решения.

- Ответственность за принятие окончательного решения ложится на различные уровни управления.
- Общая тенденция такова: хотя специалист по кадрам вносит в процесс отбора существенный вклад, влияние линейного руководителя не менее важно. Он составляет должностные инструкции и требования, предъявляемые к персоналу, он лучше знает коллектив, в который «вливается» новичок. В то время как специалист по кадрам лучше справится с объявлением о приеме на работу, подбором кандидатов и сможет оказать помощь при проведении интервью, за сам отбор отвечает в первую очередь соответствующий линейный менеджер.