Лекция 5. Набор, отбор и найм персонала

5.1. Определение и модели привлечения персонала.
5.2. Процедуры привлечения персонала.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится буквально по всем специальностям – конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Отбор персонала.

Для принятия организацией решения о приеме кандидата на работу к нему применяется процедура отбора.

1. **Предварительная отборочная беседа**. Цель отбор. беседы – оценить внешний вид и определяющие личностные качества. Предварительный отсев призван отобрать для следующего этапа 30-40% кандидатов от числа откликнувшихся.
2. **Заполнение бланка анкеты**. Эта ступень есть в каждой процедуре отбора независимо от типа организации. Количество пунктов анкеты должно быть оптимальным и они должны запрашивать наиболее значимую информацию (прошлая работа, основные достижения, склад ума).
3. **Беседа по найму (интервью)**. Беседы могут проводиться по схеме (т.е. заранее готовятся вопросы), быть слабоформализованными, вестись не по схеме (заранее готовятся только основные направления беседы). Полезно во время беседы задать претенденту на вакантную должность вопросы: чего он хочет добиться в карьере; что более для него важно работа или заработок; каковы сильные и слабые стороны кандидата; планирует ли он повышать свое образование; что является наиболее важным для кандидата на работе; удается ли сочетать личную и семейную жизнь с выполнением должностных обязанностей
4. **Тестирование**. – это источник данных о профессиональных способностях, умениях кандидата, описать возможные ориентации, цели, установки человека, а так же конкретные методы работы, которыми он уже владеет. В практике рекрутмента используются тесты для оценки таких характеристик кандидатов на вакантную должность, как: профессиональная подготовка, наклонности, интеллектуальный уровень, физические характеристики, личностные качества.
5. **Проверка рекомендаций и послужного списка**.
6. **Медицинский осмотр**. (Если предъявляются особые требования к здоровью претендента). Как правило мед заключение требуют от кандидатов на должности, предполагающие повышенную ответственность за др. людей.
7. **Принятие решения о приеме**. Окончательное решение о приеме выносит руководитель организации на основе сравнения представленных отчетов по результатам отбора кандидатов.

Наем на работу представляет собой деятельность по привлечению специалистов, обладающих профессиональными, квалификационными качествами в соответствии с

требованиями вакантных рабочих мест и должностей. С набора кадров начинается процесс у. п.

Найму кандидатов на вакантные должности должно предшествовать определение параметров потребности в персонале, анализ рабочих мест, разработка должностной инструкции по каждой вакантной должности, по каждой вакантной должности разработка личной спецификации, содержащей требование к работнику, претендующему на данную должность.

Наиболее часто источники найма персонала группируются как внешние и внутренние, активные и пассивные, низко и высокозатратные, кратко- и долгосрочные. К внутренним источникам можно отнести внутренний конкурс, совмещение профессий, ротацию кадров, сверхурочную работу, к внешним – государственные и частные кадровые агенства, самостоятельный поиск работодателям работников, может вестись через СМИ.

Как источники найма на работу могут рассматриваться: случай, средние школы, техникумы, ПТУ, вузы в виде практик, стажировок, направлений, клиенты и поставщики организаций, внешний кадровый резерв организаций, так же организация может участвовать в ярмарке вакансий, проводить дни открытых дверей компании, размещать информацию о вакансиях «на дверях» организации, информационных щитах и прочих поверхностях, осветительных столбах, в транспорте, использовать кадровый лизинг персонала,»людей-сэндвичей». Одним из более экономичных направлений поиска кандидатов является использование сотрудников, уже работающих в организации.

Альтернативным способом заполнения вакантных мест является временный наем персонала, например, в связи с сезонными работами. Все большее распространение в России получает хетхантинг – «охота за головами». Чрезвычайно актуальным и эффективным способом подбора кандидатов на вакантную должность является использование информационных ресурсов Интернета. Постепенно стандартный рекрутинг менеджеров среднего звена уменьшается по сравнению с поиском и набором перспективных и молодых специалистов, получившим название Graduate Rekrutment.

Использование внутренних источников набора специалистов повышает мотивацию труда персонала, представляет возможности карьерного роста, улучшает морально-психологический климат в коллективе, но полностью не удовлетворяет потребности в кадрах. В свою очередь внешние источники полностью удовлетворяют потребность в персонале, дают новые импульсы для развития организации, но не способствуют социальной сплоченности членов коллектива.

В зависимости от уровня должности и специфики деятельности работника процедура его отбора будет включать все перечисленные этапы или часть из них. Например, в большинстве организаций процедура отбора руководителей и специалистов не включает этап медицинского освидетельствования, в то время как для промышленного персонала предприятий прохождение медицинской комиссии является обязательным условием приема на работу. Также при отборе технического персонала, как правило, не проводятся многочисленные испытания. Оценку профессиональной пригодности кандидата в этом случае осуществляет руководитель структурного подразделения во время проведения собеседования. Между тем, существует следующая тенденция: «Чем выше уровень должности, на которую претендует кандидат, тем больше потребность в использовании максимального количества этапов отбора». Так как цена ошибки очень высока.

Этап 1. Заочное знакомство с кандидатом. Предполагает предварительное изучение информации о кандидатах (резюме, анкет и т.п.), поступившей в организацию. Специалисты по отбору персонала называют данную процедуру первичным отсевом. Основная задача этапа – проверить соответствие кандидата формальным требованиям вакантной должности (например, образование, стаж работы, возраст и т.д.). Осуществляют изучение информации о кандидатах специалисты службы управления персоналом. За основу берутся ранее разработанные требования к конкретным должностям. Как показывает практика на данном этапе «отсеиваются» более 50% кандидатов.

Этап 2. Оформление анкетных данных. Кандидаты, прошедшие предварительный отбор, приглашаются в службу управления персоналом организации для заполнения более подробной формы анкеты (личного листка по учету кадров, автобиографии и т.п.). Также ими предоставляются копии документов об образовании, подтверждающие уровень квалификации кандидатов и другие необходимые документы (например, для руководителей и высококвалифицированных специалистов - рекомендации, характеристики и др.). В рамках данного этапа кандидаты, как правило, проходят первичное собеседование со специалистом службы управления персоналом организации.

Этап 3. Анализ рекомендаций и опыта работы. На этом этапе тщательно изучается опыт работы каждого кандидата, и формулируются вопросы для последующего собеседования. Эта работа проводится специалистами службы управления персоналом с привлечением руководителей соответствующих структурных подразделений. При отборе кандидатов на руководящие должности, а также должности высококвалифицированных специалистов, тщательно анализируются и представленные ими рекомендации с предыдущих мест работы. Рекомендации могут быть запрошены и получены как в устной, так и в письменной форме. Например, в американских компаниях принято выезжать на места предыдущей работы кандидатов и беседовать с сотрудниками.

Этап 4. Собеседование (оценочное интервью). Один из важнейших этапов и наиболее распространенный метод отбора персонала. Собеседование позволяет лично оценить кандидата и задавать вопросы в той последовательности, в которой это необходимо. Оно дает возможность судить о характере, эрудиции кандидата, а также следить за особенностями его поведения: выражением лица, реакциями и т.д.

В зависимости от того, **кто проводит собеседование**, различаются следующие **виды собеседования**:

1. *Предварительное (формальное) собеседование*. Проводится специалистом службы управления персоналом (менеджером по персоналу). Основная цель – выяснение соответствия кандидата формальным требованиям вакантной должности.

2. *Отборочное (профессиональное) собеседование*. Как правило, проводится руководителем структурного подразделения (будущим руководителем) или кем-либо из ведущих специалистов организации. Основная цель – проверка профессиональных знаний и навыков (профессиональной пригодности) кандидата. В большинстве организаций решение о приеме на работу базируется именно на результатах собеседования с руководителем структурного подразделения.

3. *Подтверждающее (протокольное) собеседование*. Проводится представителем руководства организации. Основная цель – решение вопроса о заработной плате и принятие решения о найме.

В зависимости от **особенностей проведения** выделяются следующие **основные типы собеседований** *[Десслер, 1997]*:

1. *Неструктурированное собеседование*. Вопросы задаются в том порядке, в котором они приходят в голову. Нет заранее составленного вопросника, которого нужно придерживаться и беседа может идти в любом направлении. Можно иметь перед собой описание работы в качестве помощи (например, должностную инструкцию, требования к должности). Неструктурированный характер собеседования позволяет более глубоко развить интересующую тему и задавать вопросы по мере их появления. Недостаток: не применимо, если интервьюер не обладает достаточным опытом проведения подобных собеседований.

2. *Структурированное собеседование*. Интервьюер следует заранее установленной последовательности вопросов. Форма-вопросник включает, как правило, две группы вопросов: общие (задаются всем кандидатам), индивидуальные (формулируются в результате анализа резюме и рекомендаций кандидата). Подобная форма гарантирует, что каждому кандидату будут заданы все необходимые вопросы. Кроме того, ее использование не ограничивает интервьюера рамками вопросов, без права отступления от них.

3. *Ситуационное собеседование*. Представляет собой ряд относящихся к работе вопросов с перечнем ответов для выбора, которые задаются всем кандидатам. Похоже на структурированное собеседование тем, что ответы даются на заранее определенный перечень вопросов. Наиболее предпочтительные ответы затем выбираются группой экспертов, которые оценивают все варианты ответов кандидатов. Ситуационные вопросы и типичные ответы на них заранее продумываются. Это помогает, во-первых, быстро оценить ответы, во-вторых, достигнуть однозначности мнения экспертов об их правильности, что повышает достоверность результатов собеседования.

4. *Серийное (последовательное) собеседование*. Большинство работодателей хотят, чтобы кандидат прошел собеседование с несколькими специалистами. Каждый из них имеет собственную точку зрения, задает новые вопросы и формирует о кандидате собственное мнение. В процессе собеседования каждый интервьюер дает кандидату оценку, после чего оценки сравниваются и анализируются. Недостаток: кандидат может «выдохнуться» к последнему собеседованию.

5. *Групповое собеседование*. Проводится группой (комиссией) интервьюеров. Каждый интервьюер задает свои вопросы на основании последнего ответа кандидата. Таким образом, можно получить более полные и глубокие ответы, чем при проведении серии индивидуальных собеседований. Недостаток: собеседование может оказаться слишком сильным стрессом для кандидата (имитирует ситуацию допроса), что может отразиться на его ответах. Вариант группового собеседования - общее собеседование, в котором комиссия собеседует одновременно с несколькими кандидатами. Задача - определить кандидата, принимающего самое активное участие в ответах.

6. *Стрессовое собеседование*. Основная цель – определить реакцию кандидата на напряженные ситуации, которые могут возникнуть в процессе работы. Используется только в случае, если стресс действительно связан с особенностями данной работы. Кандидат выводится из равновесия с помощью ряда откровенных и бестактных вопросов. Интервьюер старается заставить кандидата потерять самообладание. Данный подход позволяет выявлять «слишком чувствительных» кандидатов и требует от интервьюера выдержки и умения держать собеседование под контролем.

5.2. Процедура привлечения персонала

Процесс привлечения персонала

Процесс привлечения персонала — рекрутирование (рекруитмент) — представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности.



Этапы процесса привлечения персонала

Данная схема процесса привлечения персонала характерна для крупных организаций, осуществляющих кадровое планирование на долгосрочный период. Однако в условиях пассивной кадровой политики привлечение персонала может начинаться сразу с процедур набора.

Этапы процесса рекруитмента кандидатов:

- ***Исследование рынка*** — тенденции рынка труда, специфика занятости, стратегия конкурентов и т.д.
- ***Разработка товара*** — на рынке рабочей силы представляет собой, прежде всего, обеспечение конкурентоспособных условий труда, привлекательность рабочего места, что находит отражение в рекламной информации (все зависит от компании нет общих правил).
- ***Ценообразование*** в процессе рекруитмента подразумевает разработку системы заработной платы, льгот и компенсаций (на этот процесс влияет спрос и предложение на рынке труда, объективные условия рынка).
- ***Продвижение товара*** составляет суть рекруитмента кандидатов на вакантные должности, т.е.способы привлечения.

Подход к процессу рекрутинга включает:

- ***Определение потребности*** в персонале с учетом основных целей организации.
- Получение точной информации о том, какие ***требования к работнику*** предъявляет вакантная должность.
- ***Установление квалификационных требований***, необходимых для успешного выполнения работы.
- ***Поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения*** подходящих кандидатов.
- ***Определение подходящих методов отбора*** кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.
- ***Обеспечение наилучших условий для адаптации*** новых работников к работе в организации.

Отбор кандидатов

После мероприятий набора персонала следующим действием является отбор персонала.

Отбор персонала — ответственный период в деятельности по управлению персоналом. В отборе персонала выделяют ряд последовательных шагов;

1. Оформление анкетных и биографических данных.

2. Анализ рекомендаций и послужного списка.

3. Собеседование.

4. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.

5. Медицинский контроль.

6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.

7. Принятие решения о найме на работу.

В процессе отбора отсеивается часть кандидатов вследствие не соответствия определенным требованиям, или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие решения. Использование всей последовательности обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала. Чем выше предполагаемый должностной уровень кандидата, тем больше потребность в использовании всех шагов отбора.

Рассмотрим содержание выделенных ***шагов отбора персонала***

1. Оформление анкетных и автобиографических данных

Претенденты, прошедшие предварительный отбор (и, желательно, представив резюме), оформляют в установленном порядке личный листок по учету кадров, автобиографию и заполняют анкету. Число вопросов анкеты должно быть оптимальным, и они должны выявлять информацию, более всего связанную с производительностью и качеством будущей работы претендента. Вопросы анкеты желательно формулировать в открытой форме, предполагающей развернутый ответ, либо в анкете следует предложить возможные ответы, включая возможность отказа в ответе на вопрос. Желательно, чтобы анкета была адаптирована для каждого рабочего места, должности.

2. Анализ рекомендаций и послужного списка

Тщательно изучается и анализируется послужной список каждого претендента и подготавливаются вопросы для собеседования. Эта работа проводится как отделом кадров, специалистом по управлению персоналом, так и менеджером, руководством отдела, производства, участка, где планируется трудовая деятельность претендентов. При этом может возникнуть ситуация, особенно для должностей высокого ранга, когда потребуется отзыв о претенденте с предыдущего места работы. В целом же, независимо от должности, желательно иметь отзыв с предыдущего места работы кандидата. Отзыв по согласованию может быть запрошен и получен как в устной, так и в письменной форме.

3. Собеседование

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Для одних видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров, для других — к линейному менеджеру, руководителю будущей работы. Специалист отдела кадров или линейный менеджер проводят с ними предварительную отборочную беседу, после чего успешно прошедшие собеседование кандидаты могут проходить следующую ступень отбора, По результатам собеседования отбираются лица, удовлетворяющие определенным квалификационным требованиям.

Существует несколько подходов к организации собеседования. Это может быть собеседование:

а) по заранее подготовленной схеме;

б) слабоформализованное;

в) выполняемое без специальной подготовки

Цель беседы любого типа одна — сбор необходимых сведений о личностно-деловых качествах кандидата, проверка документальной информации в непосредственном контакте. Обмен информацией при этом происходит обычно в форме вопросов и ответов. Основные различия между типами беседы заключаются в:

— подходе к беседе проводящего ее представителя фирмы;

— типе информации, которую желает получить представитель фирмы;

— сущности конкретной ситуации.

В ***беседе типа «а»*** проводящий собеседование заранее готовит список вопросов и в дальнейшем от него не отклоняется. Многие вопросы имеют перечень готовых вариантов ответа, и проводящему беседу приходится только отмечать ответы заявителя в заранее предусмотренных графах. Такая беседа имеет очень ограниченный характер, а получаемая информация не дает возможности обеспечить четкую последовательность в беседе. Данный подход стесняет и претендента, который не всегда способен ответить на поставленные вопросы.

Для проведения ***бесед типа «б»*** заранее готовятся только основные вопросы, но проводящий беседу может также приготовить и дополнительные вопросы. Хотя этот

метод требует большей подготовки от ведущего беседу, он допускает и большую гибкость, чем беседа типа «а». Представитель фирмы может задавать вопросы в тех областях, которые в данном конкретном случае заслуживают большего внимания и важны для данного рабочего места. Однако при менее схематизированных беседах их трудно повторить.

В ***беседах типа «в»*** проводящий беседу представитель фирмы готовит лишь список тем, которые следует затронуть.

4. ***Диагностика профессиональной пригодности***, включая деловые и личностные качества

Диагностика (освидетельствование) профессиональной пригодности проводится при отборе персонала в процессе найма, а также может осуществляться периодически для работающих сотрудников при их аттестации и отборе в резерв на выдвижение двумя методами. Первый метод ограничивается определением профессиональных способностей кандидата, при втором методе устанавливается соответствие деловых, личностных и профессиональных качеств работника требованиям предполагаемой должности, рабочего места.

Профессиональная пригодность — это соответствие работника по профессиональным качествам требованиям конкретного рабочего места, должностным обязанностям. Обоснованному профессиональному отбору должны предшествовать:

— профессиографические исследования;

— определение списка профессионально важных качеств, необходимых для выполнения соответствующей профессиональной деятельности и подлежащих измерению и оценке {психограмма);

— разработка методик и организационных процедур определения профессиональной пригодности претендентов при отборе в процессе найма;

— организация специального кабинета и подготовка специалистов для проведения профессионального отбора.

Профессиографические исследования состоят в изучении и анализе условий, содержания и опасностей определенного вида работ или определенной профессии. Профессиограмма как конечный результат профессиографического исследования содержит список профессионально важных качеств и требований, которыми должен обладать работник для успешного {производительного и безопасного) выполнения данного вида работ (данной профессии или должности) и степени их выраженности. Для каждого вида требований и качеств специалисты и психологи разрабатывают специальные тесты, направленные на оценку уровня их развития, а также способностей и склада ума, необходимых работнику для результативного выполнения заданий на месте.

В психологии труда личностные свойства группируются по разным основаниям, вычленяются и оцениваются по критерию важности (необходимости) для определенной профессиональной деятельности. Для каждого вида деятельности обосновывается список профессиональных качеств, которые относятся к категории важных (обязательных).

Исследования позволяют выделить и рекомендовать четыре группы профессиональных качеств, коррелирующих с успешностью деятельности:

а) Профессиональные знания:

— общие профессиональные знания;

— знания, умения, навыки безопасного выполнения операций (работ, функций), входящих в должностные обязанности;

— знания и умения, позволяющие диагностировать, предуп

реждать и ликвидировать опасные, сложные, экстремальные

ситуации.

- б) Деловые качества (черты характера);

— дисциплинированность, ответственность

— честность, добросовестность;

— компетентность;

— инициативность;

— целеустремленность, настойчивость;

— самостоятельность, решительность.

в) Индивидуально-психологические и личностные качества:

— мотивация {система побуждений человека);

— уровень интеллекта;

— эмоциональная и нервно-психическая устойчивость;

— внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение};

— память (долговременная, оперативная);

— мышление (особенности мыслительной деятельности);

— способность к обучению

— гибкость в общении, стиль межличностного поведения;

— склонность к злоупотреблению алкоголем (наркотиками

Приведенный список профессионально важных качеств является ориентировочным. При проведении профессиографических исследований по конкретным видам деятельности и

конкретным рабочим местам в список вносятся соответствующие коррективы или при необходимости специально формируется новый перечень качеств.

Для оценки профессионально важных качеств рекомендуются следующие методы: экзамен, экспертные оценки, психологическое тестирование, инструментальные измерения.

Экзамен — метод, основанный на проверке уровня профессиональных знаний, умений, навыков путем устного или письменного испытания по тест-вопросам (тест-заданиям), составленным по стандартной форме. Методика экзамена включает описание процедур его проведения и оценки результатов.

Экспертные оценки — метод, основанный на обобщении характеристик качеств испытуемого, полученных путем опроса определенного круга лиц, хорошо знающих оцениваемого: непосредственного руководителя, коллег, подчиненных и др. Он включает опрос (интервью, заполнение анкет), обработку и оценку результатов опроса.

Психологическое тестирование — метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Он включает набор стандартизированных тестов, адаптированных опросников, процедуру тестирования и оценку результатов.

Инструментальные измерения — метод, основанный на непосредственном измерении качеств (например скорости реакции) или физиологических параметров с помощью аппаратных средств, описании измерений и интерпретации данных.

Оценка профессиональных знаний (умений, навыков) осуществляется в виде экзамена по специальным тест-вопросам и тест-заданиям. Она может проводиться как в устной или письменной форме, так и в автоматизированном варианте в зависимости от того, какими тестовыми материалами располагает предприятие.

Деловые качества кандидатов (дисциплинированность, ответственность, инициативность, настойчивость, самостоятельность и др.) оцениваются экспертным путем (по пятибалльной шкале) с помощью специальных анкет. В качестве экспертов выступают лица, хорошо знающие кандидата по совместной работе, желательно по три эксперта на каждом из трех уровней: вышестоящие руководители, коллеги, подчиненные, Деловые качества могут оцениваться только у кандидатов, работающих на данном предприятии.

Индивидуально-психологические, личностные и психофизиологические качества кандидатов оцениваются методом психологического тестирования с использованием при необходимости инструментальных измерений, психологическое тестирование может проводиться как в бланковом, так и в автоматизированном варианте. Батарея тестов для психологического обследования определяется исходя из требований к уровню развития профессионально важных психологических качеств, предъявляемых конкретным рабочим местом (должностью), на которое принимается кандидат. Желательно, чтобы перечень необходимых для обследования психологических тестов определялся психологом.

Основные преимущества автоматизированного тестирования (по сравнению с бланковым} заключаются в унификации и стандартизации процедуры обследования, полностью автоматизированной оценке и интерпретации результатов, что особенно важно в тех случаях, когда тестирование проводит работник кадровой службы, не имеющий психологического образования.

По результатам психологического тестирования делается заключение, которое кратко письменно фиксируется. В тех случаях, когда тестирование проводится психологом, заключение рекомендуется сделать более развернутым, отразив в нем основные индивидуально-психологические особенности тестируемого, его сильные и слабые стороны, возможные трудности адаптационного периода и т.д.

По результатам анализа оценок, полученных кандидатами по всему списку профессионально важных качеств, делается заключение о профессиональной пригодности, которое носит рекомендательный характер. Более подробно вопросы профессиографии и психологической пригодности к профессии рассматриваются во второй главе настоящего учебника. Кандидаты, получившие положительное заключение, допускаются к этапу медицинского контроля.