СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……4

Глава I. Система управления персоналом в структуре управления организацией ……7

1.1. Управление персоналом как вид управленческой деятельности.....7

1.2. Управление персоналом как система. Принципы формирования, цели и методология…….....14

1.3. Содержательная структура системы управления персоналом …….21

Глава II. Кадровое планирование в системе управления персоналом …...24

2.1 Виды, задачи и интеграция в планы организации.....24

2.2. Организация процесса кадрового планирования. Основные этапы и привлекаемые ресурс.....31

2.3. Методы и методики, применяемые при организации процесса кадрового планирования…….35

Глава III. Подбор персонала как важнейший элемент в системе кадрового планирования …….....40

3.1. Этапы подбора персонала …….40

3.2. Основные методы отбора персонала ……..…….51

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...76

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ…….80

ПРИЛОЖЕНИЯ……..83

ВВЕДЕНИЕ

Управление людьми, то есть трудовыми ресурсами, является одним из важнейших аспектов теории и практики управления и имеет практически такую же древнюю историю как человечество, поскольку оно появилось одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций-племён, общин, кланов. По мере экономического развития и появления крупных организаций, управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков.

В организациях были созданы специальные подразделения, состоящие из людей, обладающих такими знаниями и навыками – отделы человеческих ресурсов. С развитием научно-технического прогресса и усложнением организаций во второй половине XX века расширились функции этих отделов – администрирование льгот и поддержание отношений с профсоюзами, а также дополнились подбором, обучением и развитием персонала, созданием систем компенсации, развития карьеры, коммуникации, и значительно выросло их значение для организации.

В России профессиональный подбор персонала находится пока на начальной стадии, но интерес к вопросам управления человеческими ресурсами в нашей стране достаточно высок, так как умение организации эффективно управлять кадрами является главным источником её долговременного процветания.

Система управления персоналом, получающая все большее стимулирование со стороны руководителей, рассчитывающих как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе на процветание организации, включает в себя определение потребностей в рабочей силе, вытекающих из планов производства, анализа сильных и слабых сторон кадров, а также наличия рабочей силы на рынке труда, для чего в дальнейшем проводится планирование кадров

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении кадрами, поскольку именно от него зависит возможность организации работать максимально эффективно, *поэтому в данной работе уделено особое внимание рассмотрению научно-методических принципов и организационных мероприятий* подбора персонала, позволяющих успешно решать кадровые проблемы.

Не менее важным является долгосрочное планирование кадровой политики фирмы. В большинстве компаний под кадровым планированием подразумевается планирование численности работников на предприятиях, но в условиях кризиса важно добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, но и поддерживать на должном уровне объем производства. При осуществлении кадрового планирования организация преследует следующие цели: получить и удержать людей с хорошими профессиональными данными и в нужном количестве, наилучшим образом использовать потенциал своего персонала, быть способной оперативно и качественно решать проблемы, возникшие в связи с кризисной ситуацией в стране.

Цель данной работы - анализ кадрового планирования и подбора персонала в структуре системы управления персоналом как важного фактора для эффективной деятельности организации

Задачи исследования:

- оценить место системы управления персоналом в структуре управления организацией;
- определить область применения и возможности кадрового планирования в современных условиях;
- изучить методы, используемые кадровыми службами при подборе персонала в организации.

Объект исследования – процесс кадрового планирования и подбора персонала (подходы, структуризация и интеграция в соответствии с поставленными целями).

Предмет исследования – реализация оперативного плана как начального этапа процесса кадрового планирования и использование методов кадрового подбора.

Для успешного функционирования системы управления персоналом в организации необходима четкая проработка кадровой политики, заключающаяся в совместной разработке единой концепции высшим руководством и кадровой службы организации. При этом немаловажным фактором является вовлечение в единый процесс трудового коллектива. В этом случае можно ожидать развития инициативы (инновационных предложений) и максимальной эффективности работы всех работников предприятия, что позволит реализовать стратегию развития предприятия на рынке.

В данной работе будут проанализированы основные направления работы кадровых служб в организациях. При этом особое внимание будет уделено процессу кадрового планирования и его интеграции в общие планы организации, а также основным методам и приемам специалистов по кадрам, используемым при организации этого процесса и подборе кадров на предприятии.

Глава I

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СТРУКТУРЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Управление персоналом как вид управленческой деятельности

Определяющим условием успешной деятельности любой организации является её персонал. Мотивированные и обученные люди, обладающие необходимым для данной работы профессионализмом, в большей степени определяют успех бизнеса.

Подбор соответствующего персонала базируется на стратегии организации и её кадровой политике, планировании человеческих ресурсов, на работе менеджера по персоналу, обеспечивающего комплектование организации руководящими работниками, специалистами и рабочими необходимой квалификации.

Управление персоналом – это процесс обеспечения кадрами предприятия, организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития[1].

В научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.

Большой разнобой вносит и переводная литература с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как: personnel administration - управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными; "человеческие отношения" в промышленности; personnel management - руководство кадрами (включая подбор, подготовку,

---

[1] См.: С.А. Шапиро, О.В. Шатаева Основы управления персоналом в современных организациях. – М.: ГроссМедиа, 2008

условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками; personnel relations - управление кадрами и т.д.[2].

Как часто бывает, при попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д. Так, говоря об управлении трудовыми ресурсами, имеют в виду часть населения, относящуюся к данной категории, которая подвергается планомерному воздействию и регулированию со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе. Понятие "управление трудом" относится чаще всего к определенной территории или предприятию и охватывает вопросы эффективного использования задействованной рабочей силы, т.е. мероприятия по повышению эффективности живого труда, связанные с техническим прогрессом, со сберегающей политикой (активное использование имеющихся резервов роста производительности труда, воздействие на те или иные факторы рационального использования рабочего времени, формирования и использования трудового потенциала и т.д.). Понятие "управление трудом" является составной частью более широкого понятия - "экономика труда"[3].

Для нас интерес представляет понятие "управление персоналом (кадрами)", причем термины "кадры" и "персонал" мы употребляем как синонимы, хотя в ряде стран (например, во Франции) к кадрам традиционно относят инженерно-технический или руководящий состав предприятия: управляющие высшего и среднего звена, специалисты, имеющие высшую профессиональную подготовку.

Понятие "управление персоналом (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе

---

[2] См.: Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: уч.пособие, - М.: 2002

[3] См.: Мэйтланд Я., Руководство по управлению персоналом в малом бизнес, - М.: 2000

к работнику, к его рабочей силе как ресурсу. Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что, объединяясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь). Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют, естественно, иного подхода к принятию управленческих решений. Это стало аргументом для некоторых ученых при выделении управления человеческими ресурсами в особое направление менеджмента, когда акцентируется внимание на стратегических аспектах решения проблемы трудообеспеченности предприятия, на социальном развитии кадров, в то время как "управление персоналом" рассматривается ими как текущая оперативная работа с кадрами.

В этом отношении к понятию "управление персоналом (кадрами)" приближается понятие "управление человеческим фактором", означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса, как условия лучшего использования техники, ориентации

организации производства и труда на возможности человека, его интересы. Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический[4].

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе "управление персоналом" трактуется более широко. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда.

---

[4] Веснин В.Р. Практический менеджмент, - М.:2000

Развитие концепции управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине, подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

Управление персоналом переняло основополагающие принципы теории научного управления, такие как использование научного анализа для определения способов выполнения задач, отбор работников, лучше подходящих для выполнения работы, обеспечение соответствующего обучения работников, систематическое и правильное использование материального стимулирования и др. Особенно большой вклад внесла школа "человеческих отношений", становление которой связано с теорией мотивации Э.Мэйо. Разработанные ею принципы управления людьми провозглашали учет желаний и ожиданий людей, межличностных отношений. На сочетании рациональности организации с удовлетворенностью работника своей деятельностью делали акцент и более поздние школы научного управления. Эти требования нашли свое воплощение в поведенческой концепции управления, ориентированной на использование различных методов мотивации: управление по целям, обогащение труда, участие работников в управлении.

Управление персоналом как вид деятельности – это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации. Специфика этой сферы управления определяется следующими свойствами персонала:

- системность как отдельного работника, так и группы. Отсюда наличие и проявление у всех субъектов организации системных свойств (целостность, автономность, адаптивность, слабая моделируемость и прогнозируемость поведения и т.п.);

- подверженность влиянию не только производственных условий, но и условий внешней среды и внутренних факторов;

- вероятностный характер прогнозов поведения, причем вероятность прогноза поведения обычно невелика;

- любое управленческое воздействие на персонал - это взаимодействие, вызывающее активность, комплекс динамических, физических и психических процессов, как у субъекта воздействия, так и у объекта;

- несовершенство методов выявления закономерностей поведения;

- наличие, как правило, значительного, но сложно выявляемого потенциала;

- решающее влияние, которое деятельность персонала оказывает на результаты организации в целом;

- сочетание в процессе признаков и объекта и субъекта управления;

- зависимость поведения и свойств персонала от ситуации и ее субъективной оценки;

- зависимость результатов деятельности от организации труда работников и коммуникаций;

- склонность к образованию других систем, например, групп, что ведет к появлению новых факторов поведения, повышению и снижению эффективности труда и еще более усложняет управление;

- необходимость специальных знаний для управления людьми.

Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы. Современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности.

Многие авторы дают свое определение управлению персоналом:

1) Дж.М.Инвацевич, А.А.Лобанов управление персоналом рассматривают как «деятельность, выполняемую на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей для достижения организационных и личных целей»[5].

2) Н.Маусов пишет, что управление персоналом – «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов»[6].

3) И.Н.Герчикова считает, что управление персоналом – самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема персонала и управления им; решение вопросов, связанных с обучением и повышением их квалификации [7].

4) А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров пишут, что управление персоналом – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)»[8].

5) А.П.Егоршин в термине «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия[9]. К этой категории работающих он относит всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции, занятые переработкой сырья с использованием средств труда.

В целом, самым лучшим определением, раскрывающим смысл управления персоналом, является: управление персоналом – целенаправленная

---

[5] См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, под ред. Марра, - М.: 2001
[6] См.: Управление персоналом организации: учебник под ред. Кабанова А.Я, - М.: 2003
[7] См.: Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом, СПб, 2000
[8] См.: Журнал «Кадры предприятия», 2006-2008
[9] См.: Управление персоналом под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановская. – М.: ПРИОР, 2003

деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции, стратегии, принципов и методов управления персоналом.

1.2. Управление персоналом как система. Принципы формирования, цели и методология

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает:

1) разработку методологии управления персоналом, которая предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

2) формирование системы управления персоналом, которая включает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

3) разработку технологий управления персоналом, которая предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасность персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения, экономической и политической системы нашей страны, несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, внося значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации[10]:

1) иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти и подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;

2) культура, то есть вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

3) рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

Система управления персоналом, то есть систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей включает в себя субъект управления и объект управления. Субъект

[10] См.: Логинова А.Ю., Какой должна быть система управления персоналом//Управление персоналом №7, 1998

управления – совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки следует выполнить, как их следует выполнять. Субъект управления контролирует и оценивает результаты действий исполнителей. Объект управления – множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели. Субъект управления, используя управляющее воздействие, направляет и корректирует действия объекта управления, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между субъектом и объектом управления налажено взаимодействие, распределена власть, права и ответственность, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим – эти команды выполнять[11].

Кадры в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.

Управление персоналом преследует следующие цели:

● помощь фирме в достижении общих целей;

● эффективное использование мастерства и возможностей работников;

● обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;

● стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной фирме.

---

[11] См: Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: Бизнес-пресса, 2000

Система целей для управления персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации, а с другой – какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития[12].

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (Таблица 1).

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Таблица 1.

*Принципы построения системы управления персоналом в организа*ции

Принцип	**Содержание принципа**
1	2
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение

[12] См.: Дорошева М.В., Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра // Управление персоналом №6, 1998

	эффективности производства.
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления).
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству.
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления, с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отделами, руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» и «вверх» по системе управления.

Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхро-низированы во времени.
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов.
Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом	
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих).
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простоев технических средств управления.

Управление производством осуществляется через людей, которые вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную сторону процесса производства. Но и сами работники

являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений. Для того, чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, нужно уточнить, что является объектом и субъектом управления.

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия, на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия "управление персоналом". Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В. П. Галенко: "Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий"[13].

Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом

[13] См.: Базарова Т.Ю., Еремин Б.Л., Аксенова и др. Управление персоналом, - М.: ЮНИТИ,2000

в немецкой школе менеджмента: "Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроль персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками"[14].

Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Несмотря на многообразие определений управления персоналом, мало чем отличающихся друг от друга по своей сущности, имеются и такие, которые свидетельствуют, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что управление персоналом связано с изучением человеческих ресурсов в управлении, т.е. касается непосредственно кадрового потенциала управления, когда сам персонал управления рассматривается как некий объект управленческих решений. С такой подменой объектов управления (персонал предприятия на персонал управления предприятием) вряд ли можно согласиться.

1.3. Содержательная структура системы управления персоналом

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание системы управления персоналом составляет:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития

[14] См.: Мэйтланд Я., Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе, - М.: 2000

предприятия, объема производства продукции, услуг;

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;

- использование "пакетов" мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;

- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;

- гибкое и адаптивное использование "человеческих ресурсов", повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются:

признание в труде;

достижения в труде;

содержание труда;

ответственность и самостоятельность;

возможность профессионального продвижения;

возможность развития личности работника.

Глава II

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Виды, задачи и интеграция в планы организации

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и соискателей.

Планирование персонала (эквиваленты, встречающиеся в литературе -кадровое планирование, планирование рабочего состава предприятия) определяется как "процесс обеспечение организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время". По другому определению, планирование персонала - это "система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки". Эти определения взяты из американских источников (16). А вот следующее – результат разработки наших, отечественных специалистов. “Кадровое планирование - это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально - квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием”[15].

Как видно, зарубежные источники концентрируют внимание главным образом на планировании потребности организации в кадрах, тогда как отечественные принимают это лишь в качестве одного из видов кадрового планирования, выделяя, кроме того, еще ряд понятий (планирование

[15] См.: Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум по курсу – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2000

использования персонала, планирование его обучения и так далее). В данной работе предполагается рассмотрение обеих точек зрения. С производственно-экономической точки зрения кадровое планирование представляет собой оцениваемое с помощью чисто экономических и организационных критериев соответствие между работником и его рабочим местом на определенном участке труда.

Кадровое планирование можно поделить на следующие его виды:

- планирование потребностей в персонале,
- привлечения (набора) персонала,
- использование и сокращения персонала,
- обучения персонала,
- сохранения кадрового состава,
- расходов на содержание персонала,
- производительности.

Разумеется, все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане[16].

Планирование потребности в персонале включает в себя оценку наличного потенциала трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программ по развития персонала.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

---

[16] Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера о кадрам – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2004

Наипервейшая задача планирование персонала - это "перевести" имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы. И как только эти неизвестные величины будут найдены, в рамках кадрового планирования необходимо вывести, составить планы достижения выполнения этих потребностей.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация. При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний, и др.

Особые проблемы в планировании использования кадров возникают при обеспечении занятости таких групп работающих, как молодежь, пожилые работники и люди с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями.

Планирование обучения персонала призвано использовать собственные производственные ресурсы работников без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

Планирование обучения должно учитывать:

- требуемое количество учеников;
- количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении;
- новые курсы или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой – дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Планирование сокращения или высвобождения персонала призвано показать:

. кого следует сократить, где и когда;
. шаги, которые необходимо предпринять чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу;
. политику объявления о сокращения и выплаты выходных пособий;
. программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана. Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого

персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

- по инициативе работника, то есть по собственному желанию,
- по инициативе работодателя или администрации,
- в связи с выходом на пенсию.

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов принято рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т.д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию.

Смягчить проблему сокращения штатов помогает стратегическое планирование штатов, то есть проведение соответствующей политики привлечения подготовки, ротации квалифицированных кадров. Стратегическое планирование в этом случае предусматривает проведение компенсационных мероприятий в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать более жестких мер по сокращению штатов.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом отличий. Оно может быть заранее спрогнозировано с достаточной точностью по времени. Это событие связано с существенными изменениями личной жизни. Отношения организации к пожилым сотрудникам являются мерилом уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

По-существу, каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации проделывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала.

Как бы там ни было, но долговременный успех любой организации несомненно зависит от наличия необходимых служащих в необходимое время на правильно выбранных должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие требуемыми талантами и умением, занимаются достижением этих целей.

Таким образом, кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?

- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)?

- каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?

- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. Чтобы быть эффективным, любой план человеческого ресурса должен быть основан на долговременных планах организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации. К сожалению, кадровое планирование подчас недостаточно адекватно связано с полным общим планированием.

Стратегическое планирование должно отыскивать факторы, которые являются ключевыми для успеха организации.

Процесс планирования должен обеспечивать:

- определение цели организации;
- определение предположений, допущений;
- план действия в свете имеющихся ресурсов, включая обученный персонал.

Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Распространенная ошибка при кадровом планировании - сосредоточиться на краткосрочных потребностях и не скоординировать их с долговременными планами организации. Сосредоточенность на краткосрочных потребностях - естественное следствие не интегрирования кадрового планирования со стратегическим планированием. Этот подход почти всегда ведет к неожиданностям, которые вынуждают отдел кадрового планирования сконцентрироваться на краткосрочных кризисах (замкнутый круг).

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее, по ряду важных аспектов оно от них отличается. Проблемы кадрового планирования обусловлены:

- трудностью процесса планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и так далее. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируется, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, не соглашаются с результатами планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта.

- двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций и так далее цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда добавляются компоненты социальной эффективности. Если в других областях можно оперировать количественными величинами (суммы денег), то данные при кадровом планировании носят преимущественно качественный характер (данные о способностях, оценки проделанной работы).

Итак, полностью эффективным кадровое планирование является лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования. В качестве интегрированной составной части планирование кадровое планирование имеет своей задачей предоставление работающим рабочих мест в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями.

2.2. Организация процесса кадрового планирования. Основные этапы и привлекаемые ресурсы

Процесс кадрового планирования состоит из четырех базисных шагов:

1. Определение воздействия организационных целей на подразделения организации;

2. Определение будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа служащих, которые требуются для достижения данной организацией поставленных целей);

3. Определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;

4. Разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.

В отечественной литературе встречается немного усеченная трактовка этапов кадрового планирования[17]:

1. Оценка наличного персонала и его потенциала;

2. Оценка будущих потребностей;

3. Разработка программы по развитию персонала.

Как подчеркивалось ранее, кадровое планирование должно базироваться на стратегических планах организации. Фактически это означает, что цели кадрового планирования должны быть производными от целей организации. Иными словами, специфические исходные требования в виде набора характеристик, которыми должны обладать служащие, должны быть определены исходя из целей организации в целом.

Цель – определенный мотив, который находит свое отражение в неких желаемых характеристиках.

Процесс установки целей начинается с утверждения глобальной стратегической задачи, или миссии, которая определяет будущее организации. Все остальные цели сформулированы на ее основе. Она используются, чтобы установить краткосрочные (текущие) цели. Краткосрочные цели в основном имеют временной график и могут быть выражены в количественных характеристиках. Дивизиональные и ведомственные цели являются производными из краткосрочных целей организации. Этот способ называется каскадным подходом к установке целей. Каскадный подход, не есть форма "нисходящего" планирования, где цели переданы "вниз" более

[17] См.: Магура М.И. Поиск и отбор персонала, - М.:2001

низким уровням организации. Идея такова, что в процесс планирования, должны включаться все уровни управления. Такой подход ведет к восходящему и нисходящему потокам информации в течение процесса планирования. Это также гарантирует, что цели сообщаются и координируются через все уровни организации.

Каскадный подход при правильном использовании включает и менеджеров среднего звена, и отдел кадров в полный процесс планирования.

На ранних стадиях отдел кадров может влиять на установку цели в плане обеспечения информацией относительно имеющихся человеческих ресурсов. Ниже приведены некоторые предложения для интегрирования кадровых планов в стратегические планы организации.

Интегрирование кадрового планирования в бизнес-план организации. David R. Legh администратор общего планирования управления разработок из компании Robbins & Mayers, сообщает, что "для преуспевания кадрового планирования необходима интеграция его в стратегическое планирование".

Некоторые из полученных Robbins & Mayer “уроков” в области кадрового планирования:

1. Знание деловой стратегии. Верхнее звено кадрового планирования должно быть хорошо знакомо с стратегическим планом компании и должно гарантировать, что любые предположения сделанные при разработке кадровых планов не противоречат деловой стратегии.

2. Цикл бизнес-плана и кадровое планирование должны быть интегрированы. Robbins & Mayer находят, что это интегрирование поощряют действующих администраторов задумываться о персонале, хотя их чаще волнует только бизнес-план.

3. Кадровое планирование должно быть общей целью. В Robbins & Mayer система кадрового планирования позволила верхнему руководству распознавать, что непрерывный рост компании, был вынужден

недостатками человеческого ресурса и что необходимо внимание к данной проблеме в верхних уровнях организации.

После того, как организационные и ведомственные цели были установлены, необходимо произвести собственно постановку кадровой проблемы. Здесь как бы заключен вопрос: что необходимо производству с точки зрения его кадрового обеспечения? Параметры заданной производственной программы и организационная структура фирмы определяют требуемое количество рабочей силы и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков).

Разрабатывается как общая потребность в рабочей силе, так и потребности по отдельным должностям и специальностям. Чтобы не определять потребность конкретно по каждой узкой специализации, активно используется группировка по различным параметрам.

Здесь главное не рассматривать квалификации и способности представленных служащих, а определять квалификации и способности, которые требуются для достижения поставленной цели. Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий.

На этом этапе работа должна вестись в трех направлениях:

1. оценка, анализ состояния наличных ресурсов (их количество, текучесть, качество, результативность труда, заслуги, компетентность, оптимальность их загрузки и так далее);

2. оценка внешних источников. К ним относятся работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся;

3. оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).

В соответствии с эволюцией кадровой политики (от функции снабжения готовой рабочей силой к функции всемерного развития и максимального использования уже занятых работников) происходит переход от оценки внешних источников к более тщательному анализу состояния и

потенциала внутренних ресурсов. При этом сама оценка носит все более активный характер: от учета количественных и качественных параметров к исследованию потенциала.

Особое значение ресурсный блок приобретает в условиях инновационного процесса, поскольку кадры составляют важнейший элемент научно-технического потенциала фирмы, причем работающий в режиме активной обратной связи (генерирование нововведений). В данном блоке выявляются те, кто способен развиваться в неопределенных условиях (новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе. Часто меняется и единица оценки, ею становится группа работников.

Следующая ступень – оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем). Выявление разрыва окончательно корректирует количественную и качественную потребность в кадрах. Очень важно установить природу несоответствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по его ликвидации.

Поскольку, как уже говорилось выше, кадровое планирование неразрывно связано с другими процессами планирования, протекающими в организации, временные рамки кадрового планирования также должны соотноситься с аналогичными характеристиками планирования в организации.

2.3. Методы и методики, применяемые при организации процесса кадрового планирования

Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено при использовании ряда методов (по отдельности и в комплексе).

Понятно, что, независимо от используемого метода, прогнозы представляют собой определенные приближения и не должны рассматриваться в качестве абсолютно верного результата, этакой “истины в последней инстанции”.

Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на суждениях, либо на использовании математики.

Суждения включают оценки управляющих и методику Дельфи.

1. При использовании метода оценок управляющих менеджеры представляют оценки будущих потребностей укомплектования персоналом. Эти оценки могут быть произведены как верхним управленческим звеном и передаваться "вниз", или же управленцами более низкого уровня и передаваться "вверх" для дальнейшего изменения. Хотя наибольший успех возможен при комбинации этих двух вариантов.

2. При методике Дельфи каждый из экспертов делает независимую оценку того, каким будет следующий запрос, руководствуясь всеми основными допущениями. Посредники, представляют прогноз и предположения каждого эксперта другим, и позволяет экспертам пересматривать их позиции, если это надо. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не появляется согласие.

Методы, основанные на использовании математики, включают различные статистические методы и методы моделирования. Статистические методы используют исторические данные для проектирования будущего состояния. Одним из них можно считать экстраполяцию – наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его доступности.

Ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в относительно стабильных внешних условиях.

Методы моделирования обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей в организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

Если брать во внимание историю, то прогнозы, основанные на суждениях, использовались чаще чем те, которые основаны на использовании математики. Методы экспертных оценок - более простые и обычно не

требуют сложных исследований. Однако сейчас, учитывая быстрое увеличение числа ПК, можно предположить что методы, основанные на математике, будут использоваться чаще.

Отдельно выделяю методы определения необходимой численности кадров предприятия. При этом следует различать:

- общую потребность в персонале, представляющую собой всю численность персонала, которая необходима предприятию для выполнения запланированного объема работ (брутто-потребность в кадрах),

- дополнительную потребность, количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Брутто-потребность можно определить при помощи штатных расписаний организации, анализа стоящих задач и статистических методов по следующей формуле:

БПП =

Где БПП – брутто-потребность в персонале, mI – количество рабочих процессов в плановом периоде, tI - среднее время выполнения каждого рабочего процесса в минутах, ТРВ – тарифное рабочее время планового периода в часах (иногда – с учетом сверхурочных), КНВ – коэффициент нехватки времени для учета перерывов, отпусков, болезни.

Если из количественного значения брутто-величины вычесть фактический наличный состав персонала и учесть будущие изменения в нем (выход на пенсию, переводы, увольнения), то получим нетто-потребность в персонале.

Если это величина положительная, то возникают проблемы найма персонала, если отрицательная – его приспособления к потребностям.

Как только требования к персоналу определились, должны разрабатываться планы действия для достижения желаемых результатов. Если требования сети указывают потребность для добавлений, планы должны

делаться набирать, выбирать, ориентировать, и подготавливать определенные количества и типы необходимого персонала. Если уменьшение в трудовом составе необходимо, планы должны делаться так, чтобы реализовать необходимые корректировки. Если время не имеет значения, естественное изнашивание может использоваться, чтобы уменьшать трудовые издержки. Однако, если организация не может предоставлять роскошь естественного изнашивания, то число может сокращаться или при уменьшении общего числа служащих или при создании других корректировок, которые не приводят к отставке служащих.

Имеются четыре базисных пути, как сократить общее число служащих:

1) Сокращения производства;

2) Истечение срока, завершение;

3) побуждения к раннему уходу в отставку;

4) побуждения к добровольному уходу с должности.

Сокращение производства, в противоположность истечению срока, принимает что вероятно, служащие будут набираться вновь некотором количестве, но позже определенной даты. Большинство планов ранних уходов в отставку и уходе с должности обеспечивает некоторое финансовое побуждение к этим отставкам.

Подходы, не приводящие к отставке служащих включают:

- реклассификацию;
- пересылку;
- распределение работы.

Реклассификация включает или понижение в должности служащего, понижение возможностей работы, или комбинации этих двух. Обычно, реклассификация сопровождается уменьшением оплаты. Пересылка включает перемещение служащего в другую часть организации.

Распределение работы - установка, чтобы ограничить сокращение производства и завершения через пропорциональное уменьшение часов

среди служащих. Планы действия должны планироваться постепенно с выполнением кадрового планирования.

На организационные цели влияет большое количество исторических и относящихся к окружению факторов. Относящиеся к окружению факторы будут включать переменные типа экономики, конкуренции и технологии. Когда организационные цели установились, они транслируются в дивизиональные ведомственные цели.

Отдельные менеджеры определяют человеческие ресурсы, необходимые для достижения целей. Отдел кадрового планирования соединяет и определяет общий спрос в персонале для данной организации.

Подобно этому, сеть кадровых требований основывается на информации, представленной на рассмотрение различными отделами организации в свете доступного персонала и ожидаемых изменений. Если требования сети положительны, организационные орудия - набор, выбор, обучение, и разработка. Если требование отрицательно, соответствующие корректировки должны делаться через сокращения производства, истечение срока, раннюю отставку или добровольный уход.

Глава III

Подбор персонала как важнейший элемент в системе кадрового планирования

Процесс подбора персонала – один из самых сложных и важных процессов в любой организации. Важность деятельности по подбору персонала сегодня ни у кого не вызывает сомнений. В современной экономике всё решает подбор профессиональных кадров на ключевые позиции в организации.

Польза этой деятельности заключается в том, что выигрывают все её участники: люди находят наилучшее место работы, а работодатели получают в своё распоряжение наиболее эффективного сотрудника[18].

Подбор персонала – это процесс, которым должен руководить менеджер по персоналу. В противном случае поиск новых специалистов превратится в хаотичное общение с разными людьми.

Обычно в компаниях подбором персонала занимается менеджер по персоналу, специалист HR, менеджер по кадрам, а то и офис-менеджер или руководитель какого-либо отдела.

3. 1. Этапы подбора персонала

Можно выделить следующие этапы подбора персонала.

1. Сбор информации о вакансии.
2. Составление и согласование заявки на подбор специалиста.
3. Утверждение заявки руководством компании.
4. Выработка стратегии подбора специалиста в соответствии с требованиями и сроками.
5. Планирование и согласование бюджета на подбор специалиста.
6. Выбор конкретных поставщиков услуг по поиску специалиста.
7. Проведение всех этапов отбора кандидатов.
8. Заключение трудового договора, оформление приказа (распоряжения) о приёме кандидата на работу.
9. Информирование других кандидатов о закрытии вакансии.

[18] См.: Баскина Т.В. Техника успешного рекрумента. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008

10. Анализ полученных результатов.

На первый взгляд список может показаться длинным. Но при правильно организованной работе реализация большинства из этих этапов не займет много времени. Но сделать базу для будущего поиска специалистов надёжной и адекватной можно только в том случае, если соблюсти последовательность и максимально качественно провести каждый этап работы по подбору персонала.

1 этап: сбор информации о вакансии

Этот начальный этап работы во многом определяет успех всего процесса. Соискатель, который приходит на собеседование, рассчитывает получить чёткие ответы на свои вопросы относительно содержания и условий будущей работы. Вряд ли разумному кандидату будет достаточно узнать только общую информацию о компании. Не следует забывать о том, что при таком подходе менеджеру по персоналу придётся встретиться с большим числом соискателей и всем, кроме одного, отказать.

Для того чтобы не тратить время зря, а также не навредить имиджу организации, необходимо собрать как можно больше информации о заявленной вакансии и чётко определить требования и пожелания к кандидатам. Для этого в первую очередь нужно выявить круг лиц, способных эту информацию представить. Один из них – непосредственный руководитель будущего сотрудника является основным информационным источником. Вспомогательными источниками информации могут стать лица, занимающие аналогичную должность в том же отделе, и/или сотрудники из других подразделений, которым по роду своей работы придётся постоянно контактировать с будущим специалистом.

2 этап: составление и согласование заявки на подбор специалиста

Все собранные данные сводятся воедино в итоговой заявке, которую менеджер по персоналу представляет для согласования непосредственному руководителю будущего сотрудника. Руководитель подразделения, желательно в присутствии менеджера по персоналу, внимательно прочитывает заявку и

либо сразу, либо после дополнения или коррекции каких-либо пунктов визирует её. В Приложении 4 приведён вариант заявки на подбор персонала.

На этапе составления и согласования заявки чрезвычайна важна роль менеджера по персоналу, ведь ему придётся оценить вероятность того, что искомый кандидат будет найден. Поэтому специалист *по кадрам* должен хорошо ориентироваться в ситуации на рынке труда того региона, где планируется поиск. Если он понимает, что уровень заработной платы не соответствует требованиям к специалисту, менеджер по персоналу обязан проинформировать об этом руководство и подготовить справку об условиях оплаты труда таких работников в среднем по отрасли и региону. Эта ситуация также должна быть предусмотрена и описана в положении о подборе персонала организации. Ведь менеджер по персоналу должен будет поставить свою подпись как свидетельство того, что он принял заявку к исполнению и теперь несёт полную ответственность за её закрытие в определённые сроки.[19]

Вполне возможно, что на этом этапе менеджеру по персоналу придётся провести экспресс-анализ рынка труда, для того чтобы понять уровень спроса и предложения на того или иного специалиста. В этом случае могут пригодиться хорошие контакты с кадровыми агентствами. Они обычно в курсе всех изменений и тенденций на рынке труда.

3 этап: утверждение заявки руководством компании

Во всех компаниях этот этап протекает по-разному. Многое зависит как от личности руководителя, так и способа организации бизнес-процессов в компании. Обычно все заявки визирует генеральный или исполнительный директор. Иногда эти полномочия могут быть отданы директору или вице-президенту по персоналу. Заявка считается утверждённой с момента её визирования именно этим ответственным лицом и отдаётся в работу менеджеру по персоналу или тому лицу, которое выполняет в данной организации функции подбора новых сотрудников.

4 этап: выработка стратегии подбора специалиста

[19] См.: Румянцева Е.В. Как найти идеального сотрудника. – М.: Вершина, 2009

в соответствии с требованиями и сроками

Итак, заявка согласована и утверждена высшим руководством компании. Менеджер по персоналу принимает её к исполнению. У него также должно быть общее представление о возможном бюджете на подбор специалиста. И с учётом финансовых возможностей, которые есть в организации, разработана стратегия подбора специалиста.

При разработке стратегического плана подбора нового сотрудника менеджер по персоналу должен учитывать ряд факторов.

1. *Соотношение сроков закрытия и степени соответствия между требованиями к специалисту и условиями работы.* Очевидно, что чем больше времени на поиск нового работника имеет сотрудник службы персонала, чем меньше ограничений в заявке и выше уровень оплаты труда, тем больше возможностей у менеджера выбрать наиболее подходящего для компании кандидата, не прибегая к помощи кадровых агентств.

2. *Степень загруженности менеджера по персоналу.* Имеется в виду не только количество вакансий, по которым он работает в данный момент времени, но и все остальные его функции.

3. *Финансовые возможности организации, а также готовность акционеров компании вкладывать ресурсы в подбор персонала.* Менеджеру по персоналу следует учитывать и традиции компании. Если организация в течение длительного времени пользуется услугами какого-либо кадрового агентства и это сотрудничество признано эффективным, то стоит ли привлекать к работе новые, пусть и готовые работать за меньшее вознаграждение рекрутинговые компании? Ведь если пострадает результативность, потери для компании, выражающиеся в недополученной прибыли из-за отсутствия специалиста, могут быть существенно больше по объёму, чем сэкономленные средства.

4. *Уровень компетенции и опыт менеджера по персоналу* также необходимо учитывать при планировании стратегии подбора будущего сотрудника, особенно если речь идёт о целевом поиске или хэд-хантинге.

Подбор топ-менеджеров также лучше поручать кадровым агентствам, если только подбором таких специалистов в компании не занимается директор по персоналу, также имеющий соответствующий статус и опыт.

5. *Анализ предыдущего опыта подбора подобных специалистов.* Если менеджер по персоналу будет полноценно анализировать свои успехи и неудачи, вести элементарный статистический учёт поступающих в компанию резюме, то в будущем ему будет достаточно легко планировать подбор специалистов при работе по аналогичным вакансиям.[20]

Известны два источника поиска специалиста: внутренний (из числа сотрудников организации) и внешний (выбор из числа кандидатов, не работающих в организации). Иногда в конкурсе на объявленные в компании вакансии могут участвовать как сотрудники организации, так и внешние кандидаты.

Есть компании, в которых принято «продвигать по службе» своих сотрудников, причём как по горизонтали, так и по вертикали. Только при отсутствии подходящих кадров внутри организации такие компании обращаются к внешнему источнику. В других организациях предпочитают принимать на должности менеджеров высшего и среднего звена только специалистов со стороны.

Существуют несколько видов *стратегий подбора* персонала с помощью внешних и внутренних ресурсов, и у каждой есть преимущества и недостатки:

1. Самостоятельный поиск: анализ внутреннего кадрового резерва, размещение информации в Интернете, на телевидении, в газетах, на досках объявлений и т. п., а также участие в ярмарках вакансий.
2. Поиск с помощью кадровых и рекрутинговых агентств.
3. Самостоятельный целевой поиск или хэд-хантинг.
4. Применение двух и более стратегий одновременно.

Стратегия № 1 хороша в том случае, когда бюджет на подбор персонала невелик, а в компании есть менеджер по персоналу. Основное достоинство

[20] См.: Румянцева Е.В. Как найти идеального сотрудника. – М.: Вершина, 2009

этого подхода, помимо относительной экономии ресурсов, – это то, что кандидат сразу получает информацию об организации, что называется, из первых рук. Однако очевидно, что для работы по этой вакансии менеджеру по персоналу придётся прибегнуть к помощи секретаря или ассистента для помощи в приёме звонков от кандидатов в процессе проведения собеседования.

Стратегия № 2 наиболее подходит компаниям с устойчивыми финансовыми показателями, руководители которых понимают, что для их организации наиболее целесообразно сосредоточиться на основных видах деятельности. В конечном счёте это оказывается целесообразнее с экономической точки зрения, хотя может сложиться впечатление, что разовые затраты на подбор персонала оказываются весьма существенными. Ведь если подсчитать все затраты, которые возникают при приёме на работу специалиста по подбору персонала, то окажется, что при невысоком уровне текучести работать с кадровыми компаниями более выгодно.

Стратегия № 3 подходит в том случае, когда в организации есть высококвалифицированный внутренний рекрутер. Затраты на содержание такого специалиста могут быть соотносимы с затратами на услуги кадровых агентств.

Стратегия № 4 является самой нежелательной как для компании, так и для поставщика услуг. Часто менеджер по персоналу, сделав заказ в нескольких кадровых агентствах, сам активно размещает информацию о вакансии в СМИ и Интернете. В итоге кандидаты везде наталкиваются на одну и ту вакансию и делают вывод о том, что раз идёт такой активный поиск, а специалист до сих пор не найден, значит с данной вакансией что-то не так.

Выбор стратегии поиска специалиста зависит от того, что эта за вакансия и какие требования предъявляются к специалисту. В Приложении 5 представлены варианты стратегий поиска новых сотрудников в зависимости от категории, а также примерные сроки поиска – от начала работы по заявке до выхода специалиста на работу.

5 этап: планирование и согласование бюджета на подбор специалистов

Не бывает бесплатного подбора персонала. Затраты в рамках данного процесса есть и будут. Вопрос состоит в том, как оптимизировать затраты на поиск персонала, т. е. минимизировать их, при этом соблюдая качество и сроки подбора новых специалистов для организации.

Бюджет на подбор персонала в различных организациях строится по-разному. Ниже приведены наиболее часто встречающиеся схемы.

1. Денежные средства выделяются дифференцировано под разные вакансии. Применяется обычно в компаниях с общей численностью персонала до 200 человек. Преимущество этого метода состоит в том, что управленец точно знает, сколько ему «стоил» тот или иной сотрудник. Недостатком является невозможность для менеджера по персоналу активно участвовать в управлении бюджетом и быть гибким при перераспределении средств на разные вакансии.

2. В рамках общего бюджета выделяется бюджет на подбор персонала, который должен исполняться поквартально. Применяется чаще всего в крупных компаниях и холдингах. Преимущество состоит в том, что у менеджера по персоналу есть возможность самому распределять бюджет и планировать затраты на закрытие различных вакансий. Недостатки проявляются тогда, когда приходится закрывать незапланированные вакансии или существенно возрастает стоимость услуг поставщиков. Кроме того, не каждый менеджер по персоналу умеет оптимально планировать и исполнять бюджет.

3. В организации приняты некие правила относительно того, сколько можно потратить на подбор специалиста того или иного уровня. В этой ситуации опять-таки сложно проявить гибкость. Часто работодатель определяет бюджет на подбор сотрудника только исходя из гонорара кадровому агентству в размере одного месячного оклада искомого специалиста. Это не даёт возможность отделу по подбору персонала работать с серьёзными рекрутинговыми компаниями, следовательно, сроки и качество подбора могут быть нарушены.

Принято считать, что заработная плата менеджера по подбору персонала, налоги, расходные материалы, аренда рабочего места и т. п. не относятся к бюджету на подбор персонала. Обычно выделяемые компанией денежные средства на поиск новых сотрудников расходуются следующим образом:

- оплата услуг кадровых агентств;
- плата за размещение информации о вакансиях в СМИ;
- плата за пользование интернет-ресурсами;
- плата за участие в региональных и студенческих ярмарках вакансий;
- премирование менеджера по персоналу за закрытие вакансий.

В положении о порядке подбора персонала должно быть предусмотрено, каким образом осуществляется бюджетирование и коррекция бюджета на подбор персонала. Таким образом, эта процедура должна быть регламентирована. В разных компаниях возможны различные варианты реализации этого этапа. В случае если была выбрана стратегия поиска специалиста с помощью кадрового агентства, а бюджет на подбор персонала меньше, чем запрашивает агентство, надо либо пересматривать стратегию, либо пытаться увеличить бюджет.

Как известно, чаще всего именно затраты на персонал являются выраженной статьей расходов любой компании. А в этой статье расходов большая доля приходится на тот период, когда вакансия только образована, а сотрудники отдела персонала тратят массу времени и усилий на поиск кандидатов, рассмотрение резюме, собеседования. Но даже принятое решение о выходе кандидата часто не гарантирует того, что после получения нескольких зарплат сотрудник оправдает ожидания компании. И дело здесь не в отсутствии опыта работы или образования и даже не в том, что было плохо проведено собеседование, а в том, что определенные качества сотрудника оказались несовместимыми с ожиданиями работодателя, культурой компании и

особенностями работы[21]._Такой исход для компании втройне накладен, так как, несмотря на затраченные ресурсы на поиск, обучение и оплату первых месяцев, компания вновь оказывается ни с чем.

6 этап: выбор конкретных поставщиков услуг по поиску специалиста

После разработки стратегии и утверждения бюджета необходимо определить, какие именно поставщики услуг помогут менеджеру по персоналу заполнить вакансию. Об источниках поиска специалистов более подробно во второй главе.

7 этап: проведение всех этапов отбора кандидатов

В зависимости от специфики вакансии и порядка, принятого в организации, количество этапов отбора для кандидата может быть различным. Как правило, чем выше должность, тем больше всевозможных оценочных процедур приходится пройти будущему сотруднику.

Основные этапы отбора:

1) анализ собранных резюме претендентов;

2) интервью по телефону;

3) заполнение анкеты в компании;

4) проведение собеседований менеджером по персоналу, руководителем подразделения, в котором открыта вакансия, и, возможно, с руководителем организации;

5) тестирование (профессиональное, психологическое);

6) проверка рекомендаций, характеристик с предыдущих мест работы или учёбы;

7) проверка кандидата через внутреннюю службу безопасности;

На разных этапах применяются определённые методы оценки кандидатов. Методы могут быть самыми разными, но всегда должны иметь чёткое экономическое обоснование и соответствие целям отбора. Не следует забывать и об этических аспектах применения оценок при отборе специалистов,

[21] См.: Колосова М. Как оценить кандидата при подборе. Советы по формированию «золотого фонда»// Управление персоналом. - №4, февраль 2008

а также юридическую допустимость применяемых при этом процедур. Об этом более подробно речь поёдёт в следующем параграфе.

8 этап: заключение трудового договора, оформление приказа (распоряжения) о приёме на работу

Заключается в оформлении трудового договора с отобранным кандидатом, в подготовке и издании приказа (распоряжения) работодателя о приёме на работу. Основанием для издания приказа (распоряжения) является трудовой договор, с предъявлением основных и дополнительных (при необходимости) документов. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора (ст. 68 Трудового Кодекса Российской Федерации).

9 информирование других кандидатов о закрытии вакансий

Это необходимо для того, чтобы у тех кандидатов, которые прошли несколько этапов, но в итоге были отвергнуты, осталось в целом благоприятное впечатление от общения с организацией. Кроме того, это показывает, что компания действительно испытывала потребность в специалисте, а не занималась, например, изучением рынка труда.

10 этап: анализ полученных результатов

Качественный анализ – основа для будущей работы по аналогичным вакансиям. Следует обратить особое внимание на следующие аспекты подбора персонала:

- соответствие предлагаемых компанией условий работы среднерыночным – сможет ли компания в ближайшем будущем найти сотрудника, соответствующего такой же заявке, и не предлагает ли организация слишком хорошие условия;
- эффективность работы выбранных поставщиков, – из какого источника было получено максимальное количество резюме подходящих кандидатов, и как узнал о вакансии принятый на работу специалист;
- правильность планирования этапов подбора – все ли этапы соблюдались, что (или кто) мешал их эффективной реализации;

- методы отбора, – какие из применённых методов селекции кандидатов были наиболее эффективными, а от каких можно было бы отказаться;
- имидж компании в глазах соискателей, – что удалось узнать, и каким образом работа по подбору специалиста повлияла на имидж организации в глазах потенциальных кандидатов.

Из вышесказанного можно предложить следующие основные рекомендации по организации и проведению всех этапов подбора персонала:

1. Менеджер по персоналу должен добиться того, чтобы работа по подбору новых сотрудников была регламентирована и утверждена приказом высшего руководства.
2. Сотрудник, отвечающий за подбор специалиста, имеет право отказаться от работы по подбору нового сотрудника до тех пор, пока не получит достаточно данных для составления заявки от непосредственного руководителя будущего сотрудника и/или других ответственных лиц. Также работа по вакансии теряет смысл в тех случаях, когда исполнение заявки невозможно по объективным причинам (например, несоответствие требований к специалисту условиям оплаты его труда).
3. Перед тем как заполнить бланк заявки, менеджер по персоналу должен выяснить все требования к кандидатам и условия работы будущего сотрудника.
4. Менеджер по персоналу должен уметь на основании заполненной заявки точно прогнозировать результат подбора специалиста, соответствующего всем требованиям, в определённые сроки и на описанных в заявке условиях.
5. Прежде чем обращаться к внешним ресурсам подбора персонала, имеет смысл поискать достойных кандидатов на новую должность внутри самой организации.
6. Следует тщательно выбирать конкретных поставщиков и при необходимости их менять.

7. Подавать объявления о вакансии следует в те информационные источники, которые с большой долей вероятности просматриваются потенциальными кандидатами.

8. Если вакансия размещается в известной кадровой или рекрутинговой компании, то не имеет смысла тратить много времени на самостоятельный поиск будущего сотрудника.

9. Необходимо спланировать и тщательно соблюдать все этапы отбора кандидатов. Методы селекции должны соответствовать цели подбора и быть экономически обоснованными.

10. Анализ полученных результатов – важный этап процесса подбора персонал, который позволит в будущем оптимизировать временные и финансовые затраты на поиск нового сотрудника.

11. Менеджер по персоналу должен работать в постоянном контакте с руководителями подразделений, в которые производится поиск персонала, для того чтобы все этапы подбора новых сотрудников осуществлялись быстро и качественно.

Таким образом, соблюдение последовательности всех этапов подбора персонала и их качественная реализация – залог быстрого достижения результата.

3. 2. Основные методы отбора персонала

В современных организациях отбор и наём персонала предопределяет успех компании на рынке, поскольку то, какие люди работают в организации, какими навыками и способностями они обладают, влияет на её конкурентоспособность и потенциал. Столь же важную роль отбор персонала играет в деятельности менеджера по персоналу, являясь неотъемлемой частью программы по управлению человеческими ресурсами. С каждым годом этим функциям придают более осознанное значение. Поэтому появляются все больше методов, приходя на смену царствующим здесь лотерее и воле случая.[22]

[22] См.: Купер Доминик, Робертсон Иван, Тинлайн Гордон; (Пер. с англ.: Т.Э. Окорокова). Отбор и наем персонала: технология тестирования и оценки. – М.: ООО «Вершина», 2009

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах отбора персонала. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур. Каждый раз отсеивают тех, кто обнаружил явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют, по возможности, объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов[23].

Отбор является ключевой стадией процесса подбора персонала. Цель этого процесса – отобрать *наиболее подходящего*, который согласится занять вакантную должность в определённые сроки на предлагаемых компанией условиях. Следует выбирать не самого сильного или опытного, не самого знающего или умного, а именно такого, который подойдёт для данной должности в данной организации на данном этапе её развития и на определённых условиях оплаты труда.

Хотя существует соискатели, которые не подходят, как правило, для всех работодателей. Это в первую очередь мошенники, а также люди, страдающие алкогольной или наркотической зависимостью, психически неуравновешенные и ведущие себя неадекватно. К категории «плохих кандидатов» можно отнести соискателей старше 30 лет, которые меняют место работы один раз в год и чаще. Разумеется, в эту категорию не попадают менеджеры проектов и другие специалисты, которые в силу специфики профессиональной деятельности приглашаются для выполнения конкретного вида работ на определённый промежуток времени.

---

[23] См.: Кибанов А. Технология найма, оценки и отбора персонала// Кадровик. Кадровый менеджмент. - №9, сентябрь 2006

В последнее время появилось много кандидатов, которые прекрасно умеют показать себя в ходе интервью, но, по сути, оказываются бесполезными работниками, а порой и приносят ощутимый вред компании. Для того чтобы иметь возможность быстро отсеивать таких кандидатов, а также качественно провести отбор, существует много разных методов. Они применяются, как правило, последовательно, и с помощью каждого из них часть кандидатов отсеивается. Ниже приведены основные методы, которые обычно используют менеджеры по персоналу для отбора кандидатов.

2) *Анализ резюме претендентов.* На основе использования этого метода принимается решение о целесообразности общения с кандидатами.

2) *Заочное интервью или первое собеседование по телефону*. По результатам заочного собеседования менеджер по персоналу принимает решение о целесообразности личной встречи.

3) *Проведение собеседований* менеджером по персоналу, руководителем подразделения, в котором открыта вакансия, и, возможно, с руководителем организации. Проводится для более точной оценки всех тех параметров соискателей, которые определены заявкой и требованиями организации.

4) *Профессиональное тестирование* позволяет убедиться в том, что кандидат, скорее всего, владеет определёнными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешного выполнения будущей работы.

5) *Психологическое тестирование* может быть использовано только как дополнительный метод, потому что тесты, как правило, характеризуются недостаточно высокой степенью надёжности.

6) *Проверка рекомендаций, характеристик с предыдущих мест работы ил учёбы*. Особенно важны рекомендации с двух последних мест работы или за последние 3–4 года.

7) *Проверка с помощью службы безопасности компании*. Обычно осуществляется в последнюю очередь, но её значение трудно переоценить.

Применение значительного количества методик отбора персонала оправдано, так как ни один метод не является абсолютно надёжным и не даёт

полной информации, на основе которой работодатель мог бы сделать вывод о том, принимать ли ему на работу того или иного кандидата. А оценка одного человека другим человеком всегда субъективна. Даже если менеджер по персоналу – специалист высокого класса, он может ошибиться. Психологические тесты также имеют свои ограничения с точки зрения надёжности. Кроме того, в настоящее время они растиражированы настолько, что любой кандидат легко может самостоятельно подготовиться к тестированию. Правильно составленный профессиональный тест даёт достаточно много информации, но чаще всего служит для того, чтобы отсеять совсем «слабых» кандидатов. Проверяя рекомендации, нужно учитывать объективность тех людей, которые предоставляют нужную информацию.

В природе не существует идеальных кандидатов, поэтому очень важно уметь расставлять приоритеты в требованиях к кандидату и выбирать лучшего, т. е. наиболее подходящего для этой организации и этой вакансии[24].

Таким образом, очевидно, что осуществлять оценку кандидатов необходимо с помощью использования различных методов. Если дополнить данные, полученные с помощью одного метода, результатами, добытыми благодаря применению других методов, то можно получить более объективную и точную оценку того или иного качества кандидата.

Оценка резюме

Первое знакомство с кандидатом может произойти по-разному. Во-первых, кандидат может позвонить по телефону. Во-вторых, соискатели могут просто прийти по объявлению или по рекомендации кого-либо из сотрудников компании без предварительной договорённости. В третьем случае менеджер по персоналу может получить письмо по электронной почте с просьбой подробнее описать вакансию. Но следует учитывать, что при подборе менеджеров высшего и среднего звена, а также специалистов, имеющих опыт работы, первым этапом знакомства с кандидатом должно быть изучение его резюме.

[24] См.: Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – 5-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008

Часто случается, что вместо того, чтобы в качестве первого шага направить работодателю своё резюме, соискатель звонит и пытается договориться о собеседовании. Следует учитывать, что если соискатель отказывается прислать своё резюме, это свидетельствует либо о недостаточном уровне его мотивации, либо о том, что он не любит подчиняться общим правилам, т. е. управлять таким сотрудником может быть весьма сложно. А ведь достаточно только одного из этих факторов – низкая мотивация кандидата или слабая управляемость – для того, чтобы отказать ему в трудоустройстве. Также может оказаться, что если бы в организации увидели резюме соискателя заблаговременно, то никогда не стали бы приглашать такого специалиста на собеседование. Но большинство кандидатов всё-таки достаточно адекватно реагируют на предложение выслать резюме.

Анализ биографических данных, которые излагаются в резюме и анкетах, базируется на том, что знание трудовой биографии человека даёт информацию о том, что умеет данный кандидат и какими навыками обладает. Этот метод первичного отбора является простым, дешёвым и достаточно эффективным в том случае, когда производится подбор специалистов, имеющих опыт работы. Однако не всегда информация, изложенная кандидатом в резюме, соответствует действительности. Кроме того, по резюме трудно судить о потенциале сотрудника, его возможностях и «слабых местах». Поэтому резюме требуется в первую очередь для того, чтобы отфильтровать тех, кто явно не соответствует требованиям заявки, и не тратить время на телефонные интервью и тем более встречи с этими соискателями.

Оценку резюме следует проводить в четыре этапа:

- оценка изложенных фактов и их соответствия требованиям заявки;
- оценка способа изложения;
- оценка отсутствующей информации;
- оценка уровня притязаний кандидата.

Можно выделить два основных подхода к оценке резюме. Условно их можно назвать позитивным и негативным. Позитивный подход назван так

потому, что при рассмотрении резюме менеджер по персоналу имеет позитивную установку: он ищет ту информацию, которая соответствуют требованиям заявки, и принимает решение о целесообразности дальнейшего общения, исходя из количества совпадений. Негативный подход, напротив, основан на том, что менеджер по персоналу внимательно изучает резюме и обращает внимание в первую очередь на нестыковки с заявкой[25].

Многие резюме не содержат той или иной информации, которая на самом деле бывает очень важна. Иногда соискатели умышленно не указывают, свой возраст. Оценка отсутствующей информации позволяет менеджеру по персоналу определить, какие вопросы имеет смысл задать данному кандидату в ходе телефонного интервью, для того чтобы принять решение о целесообразности проведения собеседования с ним.

Оценить уровень притязаний кандидата по резюме не всегда удаётся, так как далеко не все указывают желаемый уровень заработной платы. Однако, если видно явное несоответствие между той суммой вознаграждения за свой труд, которую предполагает получать соискатель, и тем, что может предложить компания, приглашать на собеседование такого кандидата нецелесообразно. Даже если этот кандидат по каким-либо причинам примет предложение, едва ли он долго проработает в данной организации. Скорее всего, он продолжит поиски такого места работы, где его финансовые амбиции были бы удовлетворены. То же касается и предполагаемой должности.

Нецелесообразно также рассматривать резюме кандидатов, которые меняют работу чаще, чем один раз в год, при условии, что это не вчерашние студенты, а люди старше 30 лет. Такие «летуны» нигде не задерживаются надолго в силу либо личностных, либо профессиональных качеств. Однако бывают случаи, когда собственники порой изменяют название юридического лица, при этом сотрудники работают в тех же самых организациях. А в трудовой книжке и, соответственно, в резюме кандидаты честно указывают новые названия компаний, не всегда чётко обозначая, что трудились они всё

[25] См.: Румянцева Е.В. Как найти идеального сотрудника. – М.: Вершина, 2009

время на одного и того же собственника. Опытный менеджер по персоналу должен об этом помнить и уметь отличать преданных сотрудников от «летунов».

Способ изложения также может многое сказать о кандидате. Смешение разных стилей и шрифтов, картинки в резюме выдают личность истероидно-демонстративную, стремящуюся поразить мир своей оригинальностью. Если это не вакансия для творческой личности, такой стиль должен насторожить, особенно если таким неуместным украшательством занимается мужчина. В резюме особым шрифтом принято выделять фамилию, имя и отчество. Следует обратить внимание на то, какую ещё информацию кандидат выделяет более крупным или жирным шрифтом, именно её данный соискатель считает наиболее важной.

Следует обратить внимание и на наличие грамматических, лексических и прочих ошибок в резюме и анкете. Ошибки бывают, если кандидат малограмотен и к тому же не умеет или не считает нужным пользоваться компьютерной программой проверки орфографии. Вряд ли компания заинтересуется таким сотрудником.

Интервью по телефону

Цель телефонного интервью – определить целесообразность личной встречи и в случае положительного решения договориться о ней.

В ходе телефонного интервью менеджер по персоналу может задавать разные вопросы. Всё зависит от того, какой именно информации не оказалось в резюме, и от требований к кандидатам, изложенных в заявке. Однако существует ряд факторов, по которым в ходе телефонного интервью обычно оцениваются кандидаты на вакансии специалистов и менеджеров среднего и высшего звена управления.

При общении оценка речи, голоса и манеры вести беседу собеседника производится окружающими подсознательно. В процессе интервью менеджер по персоналу должен сознательно проанализировать указанные аспекты диалога.

Говоря о грамотности речи, следует иметь в виду употребление слов, адекватных контексту, правильную постановку ударений, согласование слов в предложении и т. п. Важно обратить внимание на то, не использует ли соискатель в своей речи жаргонных слов и выражений. Если компания ищет специалиста, которому придётся общаться с клиентами или поставщиками, то таких кандидатов не следует приглашать на собеседование. Слова-паразиты также существенно портят общее впечатление от устного общения с соискателем, хотя если их немного и они социально приемлемы, то можно попробовать пригласить такого кандидата на очное интервью.

Выраженное заикание, нечёткость и чрезмерно высокий темп речи, слишком сильный акцент также могут быть причинами, по которым не следует приглашать на собеседование кандидата на вакансию секретаря или менеджера по работе с клиентами.

Характеристики голоса также особенно важны для тех, кто будет, так или иначе, представлять компанию другим людям. Также имеет смысл оценить по телефону адекватность или соответствие голосовых особенностей полу, возрасту и социальному статусу сотрудника.

Стиль общения кандидатов может быть различным. Если вместо спокойного делового общения кандидат ведёт разговор в неформальном и легкомысленном ключе, не следует приглашать такого кандидата на собеседование в компанию, в которой принят более формальный и деловой стиль общения.

Бывает, что разговор по телефону затягивается из-за того, что кандидат проявляет чрезмерную склонность к общению. Его готовность тут же в разговоре раскрыть пару-тройку коммерческих тайн своего бывшего работодателя должна не только удивить, но и помочь принять решение о категорическом отказе данному соискателю в трудоустройстве.

Некоторые соискатели не способны чётко и по существу отвечать на вопросы. Возможно, ошибку допустил интервьюер, задав некорректный или непонятный вопрос. Однако бывает так, что менеджер по персоналу

формулирует вопросы правильно, но в ответ получает совсем не то, чего ожидает. Причины такого поведения соискателей могут быть различными: от неумения чётко формулировать свои мысли до сознательного ухода от ответов на «неудобные» вопросы. Приглашать ли такого кандидата на собеседование в компанию или нет – решать менеджеру по персоналу, но в ходе личного собеседования ему будет необходимо обратить внимание на то, насколько точно кандидат отвечает на поставленные вопросы и какие темы он предпочитает не обсуждать.

В первую очередь менеджер по персоналу узнаёт о готовности кандидата рассматривать предложения о работе в данное время. Следует уточнить должности, на которые претендует данный соискатель, и уровень приемлемой оплаты на испытательный срок и при постоянной работе. Опытный специалист постарается узнать, каков был уровень оплаты труда на предыдущем рабочем месте кандидата, и из чего складывалась общая сумма дохода за месяц. Это делается не только для оценки соответствия финансовых амбиций кандидата и возможностей работодателя. На основании полученных данных менеджер по персоналу может проводить мониторинг размера и структуры заработных плат в том или ином рыночном сегменте для разных категорий сотрудников.

Если в ходе телефонного интервью менеджер по персоналу понимает, что хотел бы пригласить кандидата на собеседование, ему следует предложить соискателю подготовить копии документов об образовании, составить *автобиографию* (документ, составляемый от руки самим претендентом в произвольной форме), представить *характеристику* (официальный документ с предыдущего места работы или учёбы), *рекомендательное письмо* (документ, близкий по назначению к характеристике, представляемый по инициативе претендента). В отдельных случаях с учётом специфики работы организации, особенностей условий выполнения должностных обязанностей, не исключено представление дополнительных документов и наоборот, сокращение некоторых из них.

Однако не стоит забывать, что в ходе телефонного интервью кандидаты не только отвечают на вопросы, но и сами стремятся получить важную для них информацию о вакансии и компании. Во время телефонного разговора представитель работодателя должен предоставить кандидату первичную информацию об организации.

В Приложении 6 приведён вариант бланка телефонного интервью, которые следует заполнять частично до разговора с кандидатом (имеется в виду список вопросов, а также пункты, посвящённые оценке резюме). Остальные пункты заполняются либо во время, либо сразу после интервью. Бланк телефонного интервью хранится вместе с резюме кандидата и является основой для проведения очного собеседования.

Собеседование

Перед собеседованием можно предложить кандидату подготовить ответы по представленной *анкете-вопроснику*, благодаря которой можно получить ряд дополнительных сведений о претенденте по сравнению с резюме. На этом этапе возможен отсев кандидатов по причине недостоверности представленных документов, отдельных сведений о себе, вызывающих сомнение биографических данных и т. п.

Собеседование – это интервью с кандидатом, как правило, с заранее подготовленными вопросами, дополняемыми в процессе собеседования.

Цель собеседования – в течение ограниченного времени определить степень соответствия кандидата по параметрам, указанным в заявке.

Можно выделить два основных вида собеседования: собеседование-интервью, проводимое работником отдела персонала организации – *отсеивающее собеседование* и личное собеседование будущего непосредственного руководителя с отобранными отделом персонала кандидатами – *отборочное собеседование*.

Процедуру проведения отсеивающего собеседования предваряет анализ и проверка отделом персонала представленных кандидатами документов. Результатом анализа документов является подготовка вопросов, которые

требуют проверки, наведения справок, уточнения подлинности отдельных документов, приведённых данных. При проверке и анализе документов возможен отсев претендентов по причине недостоверности представленных сведений, вызывающих сомнения биографических данных и т. д. Нет ничего более нежелательного, чем принять на ответственную работу претендента с сомнительными личными качествами, способного солгать.

Отсеивающее собеседование (интервью) осуществляется квалифицированным работником отдела персонала организации (менеджером по персоналу). В задачу интервью на данном этапе не входит принятие решения о приёме кандидата на работу, а лишь сбор дополнительной информации.

Для оптимизации работы менеджера по персоналу можно использовать шесть основных критериев оценки соответствия кандидатов вакансии:

1. Профессиональные знания, умения и навыки.
2. Умение работать.
3. Мотивация и её адекватность вакансии
4. Личностные обстоятельства, позволяющие успешно трудиться, – здоровье, отсутствие вредных привычек, условия жизни, семья
5. Личностные качества и их адекватность корпоративным нормам компании и должности.
6. Безопасность для организации.

В первую очередь кандидат должен обладать *профессиональными знаниями, умениями и навыками*. Для того чтобы у человека сформировался устойчивый навык, он должен для начала узнать, как это делается, т. е. приобрести соответствующие знания, затем научиться это делать – обрести умения, и только потом формируется осознаваемый или автоматический навык.

Кроме того, кандидат должен ещё и *уметь работать*. Умение работать включает в себя следующие факторы:

– умение подчиняться правилам и приказам, соблюдение трудовой дисциплины;

– умение самостоятельно и эффективно организовывать и планировать свою работу;

– умение ответственно относиться к работе;

– умение преодолевать трудности;

– умение эффективно управлять временем;

– умение устанавливать адекватные деловые отношения с руководством, коллегами и подчинёнными;

– умение организовать и поддерживать в порядке рабочее место;

– умение заниматься самообразованием.

Помимо этих критериев нужно тщательным образом подходить к оценке *мотивации кандидата и её адекватности вакансии*. В процессе изучения мотивации кандидата следует выяснить:

- истинные причины, по которым кандидат ищет новое место в настоящее время, а также менял работу ранее;
- карьерные амбиции;
- финансовые ожидания;
- предпочтительные варианты системы оплаты труда;
- критерии, по которым кандидат принимает решение о трудоустройстве в ту или иную компанию на ту или иную вакансию;
- наиболее привлекательные характеристики компаний и вакансий с точки зрения кандидата;
- какие характеристики компаний и вакансий вызывают у кандидата негативную реакцию;
- имеет ли кандидат в настоящее время предложения от других работодателей.

Изучив все характеристики кандидата, соответствующие приведённому списку, менеджер по персоналу делает вывод, насколько особенности мотивации кандидата соответствуют специфике будущих условий труда.

Помимо указанных критериев оценки соответствия кандидатов вакансии существуют *личные обстоятельства*, позволяющие или, наоборот, мешающие

работнику успешно трудиться. К основным личным обстоятельствам соискателей, подлежащим оценке при подборе персонала относятся:

- семейное положение (состав семьи, с кем проживает, наличие или отсутствие конфликтов с близкими, количество иждивенцев);
- здоровье (хронические заболевания, как часто болеет, следит ли за своим здоровьем, какой образ жизни ведёт, имеет ли вредные привычки, занимается ли спортом);
- условия жизни (район проживания, имеет ли собственное жильё);
- степень зависимости от членов семьи (вероятность переезда в другой регион вслед за супругом, график работы, возможность выезда в командировки).

Иногда сотрудники могут представлять угрозу *безопасности организации.* Некоторые кандидаты пытаются попасть на работу в компанию для того, чтобы незаконно обогатиться и тем самым нанести ей ущерб. Другие чрезмерно болтливы и в процессе общения со своими знакомыми способны рассказать много лишнего. Третьи отличаются отсутствием лояльности к работодателям в целом, имея негативную установку по отношению к собственникам, которые наживаются за счёт своих работников.

Очевидно, данный фактор в какой-то степени соотносится с показателем мотивации в тех случаях, когда речь идёт об умышленном нанесении вреда компании или её сотрудникам. Поэтому в тех случаях, когда безопасность кандидата вызывает некоторые сомнения, имеет смысл ещё раз проверить его мотивацию, и наоборот. Следует с особой тщательностью оценивать безопасность в случае сомнений в том, что в семье у кандидата всё обстоит благополучно, поскольку эти два фактора могут быть взаимосвязаны. Но это следует делать только в том случае, если кандидат действительно подходит по всем остальным параметрам.

Если проверку профессиональных знаний, умений и навыков менеджер по персоналу может осуществлять совместно с будущим руководителем претендента, то оценивать угрозу, которую может нести в себе кандидат для

компании, следует вместе со службой безопасности компании. Проверять через службу безопасности следует только кандидатов, успешно прошедших все этапы отбора.

Прежде чем принять положительное решение, менеджер по персоналу должен быть убеждён, что:

– кандидат не склонен совершать противоправные поступки;

– уровень заявленных доходов и расходов кандидата соответствуют друг другу;

– кандидат не склонен к чрезмерной болтливости;

– кандидат лоялен по отношению к бывшим работодателям;

– кандидат не станет причинять ущерб бывшему работодателю, действуя в интересах своей новой организации;

– кандидат не склонен к наркомании, алкоголизму, азартным играм.

По сравнению с безопасностью для организации *личностные качества кандидата* не кажутся столь же важным фактором. Однако это тоже значимый критерий, поскольку эти качества должны быть адекватны нормам компании и должностным инструкциям.

Существуют универсальные личностные характеристики сотрудников, которые нравятся практически всем работодателям. Это ответственность и исполнительность, инициативность, дисциплинированность, способность признавать свои ошибки и учиться на них, доброжелательность, целеустремлённость, честность и ряд других качеств. Сложно найти идеальных людей, поэтому необходимо искать компромисс между исполнительностью и инициативностью или лидерскими качествами и способностью подчиняться. Поэтому важно иметь чёткое представление о том, какие личностные качества требуются для успешного выполнения определённой работы в организации с определённой корпоративной культурой. Таким образом, можно выделить качества, необходимые для работы, и качества, с помощью которых кандидат успешно и быстро адаптируется в новом коллективе.

По завершении собеседования менеджер по персоналу составляет справку-отчёт с личной оценкой результатов собеседования по принятой в организации системе (трёх- или пятибалльной системе, другому подходу). Результаты проводимого собеседования кандидату не сообщаются.

В Приложении 7 приводится структура одного из вариантов справки-отчёта по результатам собеседования с претендентом на должность менеджера нижнего звена управления.

Собеседование с претендентом на должность менеджера верхнего звена управления организацией (начальник отдела, офис-менеджер, менеджер по персоналу, начальник сектора, главный специалист) заканчивается оформлением более развёрнутой справки-отчёта (Приложение 8).

Отборочное собеседование осуществляет будущий непосредственный руководитель при личной встрече с кандидатом. Отборочное собеседование – решающий момент в процедуре отбора.

При общности подходов к собеседованию работника одела персонала организации и непосредственного руководителя отборочное собеседование более жёстко по форме и направлено, прежде всего, на определение профессиональных качеств претендентов. Что касается руководящего персонала (менеджеров) и специалистов структурных подразделений, то эти качества можно свести к следующим:

- высокий уровень квалификации по своей специальности;
- владение в достаточной степени смежными профессиями, специальностями, что позволит выполнять целый комплекс работ;
- собранность, аккуратность, умение организовать своё рабочее место, профессионально выполнять свои функции.

Однако профессиональные данные без высоких личных качеств претендентов не могут дать ожидаемую эффективность работы. Непосредственного руководителя интересуют в первую очередь следующие личные качества специалиста:

- организованность, терпеливость, выдержанность, способность выполнять монотонную работу в течение определённого времени;
- находчивость, интеллект, умение найти выход из сложной ситуации;
- коммуникабельность, способность работать в коллективе;
- преданность своему делу, умение доводить порученное дело до конкретного результата;
- готовность помочь коллегам по работе;
- деликатность, вежливость в общении;
- аккуратность, опрятность, чистоплотность.

Отборочное собеседование включает и *предварительное обсуждение проекта трудового договора*, цель которого найти компромисс между завышенными требованиями кандидата и возможностями организации.

Собеседование проводится должностным лицом предприятия или несколькими заинтересованными сотрудниками и кандидатом. Такая устная форма предполагает диалог с кандидатом, где обе стороны обмениваются вопросами и ответами. Представитель предприятия должен чётко понимать, как изучать личностные характеристики и мотивации кандидата. Личное общение во многом предпочтительней разного рода анкетирований. Многие важные личностные характеристики легче изучить при очных беседах. Многое о человеке расскажут мимика и жесты. Наконец диалог всегда подразумевает некоторую неофициальную доверительность, что даёт возможность отнестись с большим доверием к соискателю. Однако стоит отметить возможную объективную предвзятость со стороны проводящего собеседование.

Психологическое и профессиональное тестирование при отборе кандидатов

Тестирование упрощённо можно определить как применение тестов на практике. Тест – своего рода испытание, кратковременное стандартизованное задание, позволяющее измерить уровень развития тех или иных психологических свойств личности, её способностей к определённой

деятельности, общению с другими людьми и т. д. Тестирование является распространённым способом отбора претендентов, соответствующих выдвинутым организацией требованиям, и выбора наиболее подходящих кандидатов. Тестирование широко применяется при окончательном выборе всех категорий управленческих работников.

Основное требование к тесту таково, чтобы он действительно измерял соответствующие черты характера личности и способность человека выполнять требования, предъявляемые должностью, на которую он претендует. При отборе кандидата, в особенности на руководящие должности, внимание должно уделяться оценке качеств и черт характера, определяющих эффективность и результативность работы.

При отборе кандидатов чаще всего используются два основных типа тестов:

– тесты на профессиональные (квалификационные) знания и навыки. В качестве профессиональных знаний и навыков могут тестироваться, например, навыки ведения бухучёта, налоговой отчётности, регистрация и хранение документации секретарём или делопроизводителем и т. д.;

– тесты на наличие и степень проявления определённых личностных качеств (психологическое тестирование). Например, для секретаря-референта, менеджера отдела реализации важны такие качества, как коммуникабельность, выдержанность, творческий подход к делу и т. д.;

– тесты на общий уровень развития интеллекта, творческие способности. Такие тесты содержат словесные, числовые задания и т. д.

Многие организации разрабатывают собственные *тесты на определение профессиональных знаний и навыков*, что обеспечивает их недоступность для предварительного ознакомления и позволяет учесть специфику данной организации и особенности соответствующей должности. Для тестирования часто прибегают к методу так называемых кейсов – тестов, содержащих вопросы и задачи, которые позволяют одновременно оценивать и профессиональные и личностные качества кандидата. Вопрос кейса включает

краткое описание реальной задачи, решая которую испытуемый проявляет свой характер, свои тактические и творческие возможности.

Задачей отдела персонала организации является постепенное накопление и отбор из огромного числа уже зарекомендовавших себя тестов и разработка собственных, в особенности для определения профессиональных знаний и навыков по всем категориям работников.

Тестовые задания применяются для того, чтобы более точно определить профессиональную пригодность кандидата к выполнению будущей работы, прогнозировать его успешность и выявить «проблемные» зоны – т. е. понять, чему именно и как долго надо будет обучать кандидата в случае, если он будет принят на работу.

Наиболее часто используют так называемые тесты выполнения определённых работ. Кандидату предлагают проделать некоторую работу, идентичную той, которую ему придётся ежедневно выполнять в случае принятия работодателем положительного решения по его кандидатуре. Например, при подборе персонального водителя кандидатам на данную вакансию предлагают сесть за руль автомобиля и совершить пробную поездку вместе со специалистом, который будет оценивать определённые параметры, такие как стиль вождения, движение по городу в соответствии с правилами дорожного движения, знание города и т. п. При проведении такого тестирования в большей степени оценивается процесс работы.

Напротив, когда речь идёт об аналогичном тестировании программистов, то здесь в большей степени оценивается результат. Кандидатам предлагают создать некий программный продукт, а после специалист, например будущий руководитель, имеет возможность оценить качество продукта и скорость его создания.

Когда речь идёт о тестировании бухгалтеров, то им чаще всего предлагают нечто вроде контрольной работы. Например, кандидат на вакансию бухгалтера получает список вопросов, каждый из которых обычно подразумевает один правильный ответ. Это могут быть как теоретические

вопросы (их, как правило, бывает меньше), так и чисто практические, касающиеся бухгалтерского и налогового учёта.

Конфликты в рабочей практике компаний – явление обыденное. Часто в центре спорных ситуаций оказывается сотрудник, которому нельзя отказать в профессионализме, но и вряд ли его поведение можно расценить как этичное. Определить потенциально «сложного» кандидата во многих случаях можно еще на этапе подбора. Этой цели служит целый ряд тестовых методик.

Обобщенный психологический портрет «сложного сотрудника» составить удается не всегда: в неблагоприятных условиях проявить себя не с лучшей стороны могут работники нескольких типов. Можно выделить ряд психологических черт кандидата, которые должны насторожить работодателя во время подбора. Сюда относятся высокий уровень конфликтности, эмоциональная напряженность, неустойчивость, недоброжелательность, недовольство, пессимистичность, нечестность[26].

В отличие от проверки профессиональных знаний, умений и навыков кандидатов к применению *психологического тестирования* следует относиться с осторожностью. Надёжность теста – характеристика весьма хрупкая. Поэтому к процессу организации тестирования многие разработчики предъявляют особые, порой достаточно жёсткие требования. Имеется в виду физическое и психологическое состояние испытуемого, хороший контакт между ним и психологом, проводящим тестирование, условия в помещении – освещённость, звукоизоляция, температурный режим и т. п. При этом ещё не следует забывать, что достоверность результатов, полученных с помощью разных тестов, сами психологи оценивают в среднем от 65 до 80%[27].

Как правило, тесты позволяют изучить разные стороны личности испытуемого, особенности протекания психических процессов (память, внимание, речь и т. п.), интеллект и общие способности. Тест должен измерять некие определённые, понятые параметры и быть надёжным.

---

[26] См.: Захарова О. Предотвращение конфликтов на стадии подбора персонало// Кадровый менеджмент. - №9, декабрь-январь 2005-2006

[27] См.: Румянцева Е.В. Как найти идеального сотрудника. – М.: Вершина, 2009

Не следует применять психологические тесты, если у тестирующего нет специальной подготовки. Только профессиональный психолог с большим практическим опытом и хорошей теоретической базой может точно интерпретировать результаты.

Особое внимание разработчики тестов уделяют тому, как сделать так, чтобы респонденты отвечали на вопросы искренне. Очевидно, что в ситуации, когда психологическое тестирование является элементом отбора, соискатели стараются выглядеть как можно более привлекательными для будущего работодателя. Для помощи психологам разработчики встраивают в тесты шкалу лжи. Но доступность продажи сборников с тестами позволяет некоторым кандидатам подготовиться к процессу тестирования, обойти шкалу лжи и выглядеть в глазах работодателя идеальными претендентами на должность.

Психологическое тестирование в процессе отбора кандидатов не может быть основным методом оценки соискателей, а только дополнительным инструментом. Поэтому результаты тестирования не могут быть главным основанием для принятия решения о трудоустройстве.

Кроме того, следует помнить, что кандидат имеет полное право отказаться от прохождения психологического тестирования при приёме на работу. При этом такое решение соискателя не может стать причиной, по которой ему можно отказать в трудоустройстве.

Порой при оценке соискателей используются так называемые *интеллектуальные тесты* и тесты *для оценки общих способностей*. Иногда их применение оправдано, но следует учитывать, что апробированных тестов такого рода не так много, поэтому подготовиться к ним не составит большого труда для предусмотрительного кандидата.

Таким образом, при оценке кандидатов следует применять только целесообразные методы тестирования, которыми сам тестирующий владеет профессионально.

Технологии проверки рекомендаций

После проделанной работы по отбору кандидатов необходимо проделать ещё одну очень важную процедуру: собрать рекомендации с предыдущих мест работы. Также обычно на этом этапе к процессу отбора присоединяется представитель службы безопасности, который должен своими методами собрать информацию о кандидате, гарантирующую его безопасность для организации. Чем лучше осуществляется контакт между этой службой и отделом по подбору персонала, тем точнее и быстрее происходит один из последних этапов процесса отбора. Кроме того, менеджер по персоналу получит от сотрудников службы безопасности не только однозначное заключение «годен – не годен», но и чёткую аргументацию: почему, например, данный кандидат получил отрицательную оценку по результатам проведённой проверки.

Осуществить данный этап работы более эффективно помогут и прописанные регламенты взаимодействия между подразделениями. Ведь если сотрудник службы безопасности будет затягивать проверку, ценный кандидат может не дождаться её результатов и принять предложение о трудоустройстве в другую компанию, которая провела эту процедуру более оперативно. Тогда менеджеру по персоналу приходится начинать всё сначала, а соблюсти в таких условиях сроки подбора довольно сложно.

Перед тем как подключить службу безопасности компании к процессу оценки кандидатов, менеджер по персоналу должен самостоятельно собрать информацию о кандидате. Этот этап отбора называется обычно проверкой (или сбором) рекомендаций с предыдущих мест работы (или учёбы).

Все рекомендации можно условно разделить на две группы – письменные и устные. К первой группе относятся рекомендательные письма, отзывы о работе, письменные подтверждения, полученные в ответ на соответствующие запросы. Ко второй – устные комментарии и ответы на вопросы, которые касаются всех аспектов работы кандидата в компании. Эти комментарии могут быть даны как по телефону, так и при личной встрече. Последним следует

доверять гораздо больше, но и получить согласие потенциального рекомендателя на личную встречу достаточно сложно. Предоставить устную рекомендацию могут бывшие руководители, коллеги, клиенты, поставщики, а иногда даже подчинённые и сотрудники или руководители смежных служб – т. е. все те, кто достаточно тесно контактировал с кандидатом по роду деятельности и может иметь своё представление о качестве его работы. Кроме того, дать рекомендацию на молодого специалиста могут его преподаватели и руководитель дипломной работы.

В последнее время российские менеджеры по персоналу всё чаще предоставляют друг другу достоверную информацию о бывших сотрудниках в ходе устного общения, тем самым, помогая друг другу. Однако далеко не всегда именно они являются носителями наиболее ценной информации о бывшем сотруднике. Поэтому чаще всего при сборе рекомендаций приходится общаться с руководителем кандидата.

Перед тем как предпринять усилия в этом направлении, самого соискателя необходимо уведомить о будущей проверке и получить его письменное согласие. Благодаря этому, в дальнейшем не возникнут возможные проблемы правового характера. А также будет понятна реакция кандидата и будет ясно, не слишком ли он беспокоится по этому поводу. Иногда кандидат уверенно рассказывает о том, какие хорошие отношения складывались у него с бывшим руководителем, но когда понимает, что его рассказ может быть проверен, этот соискатель начинает придумывать всевозможные причины, почему его слова не сможет подтвердить начальник. Да и сам кандидат поостережётся давать ложные сведения, если будет точно знать, что представленная им информация может быть перепроверена.

Обычно кандидат сам указывает тех лиц, которые могли бы дать адекватные отзывы о его бывшей работе, и их контактные телефоны. Обычно это те люди, которые с его точки зрения, дадут хорошие рекомендации. Лучше всего, если в качестве рекомендателей указывают непосредственных руководителей, хотя и другие лица, с которыми так или иначе контактировал

кандидат в процессе своей профессиональной деятельности, могут быть привлечены для беседы. Следует помнить, что для точной оценки мнение только одного человека зачастую бывает недостаточно. Например, кандидат уволился из-за конфликта с руководителем. В этом случае, скорее всего, от этого начальника будут получены негативные рекомендации. С другой стороны, коллеги кандидата вполне могут иметь другое мнение о ситуации и соискателе. Поэтому кандидату следует указывать не менее дух, а лучше трёх-четырёх человек с каждого места работы, которые могли бы его охарактеризовать.

При проверке рекомендации, можно обратиться ко всем указанным лицам или только к некоторым из них – это будет зависеть от того, что сообщат первые два рекомендателя. Если полученные ответы от этих лиц будут существенно разниться между собой и отличаться от того, что сообщил кандидат, тогда, очевидно, необходимо продолжить сбор рекомендаций.

Необязательно собирать информацию о кандидате именно у тех людей, которых он указал. Можно узнать имена и найти телефоны тех сотрудников компании, которые также имеют своё представление о профессиональных и личностных качествах этого кандидата. Сравнив данные, полученные от этих людей, с уже собранным материалом, можно сделать более точные выводы.

Нельзя настаивать на получении рекомендаций с нынешнего места работы соискателя, если он ещё не уволился или не поставил в известность руководство компании о своих намерениях сменить место работы. В противном случае можно навредить кандидату. Вряд после неприятностей, которые могут за этим последовать, данный соискатель согласится рассматривать предложение от копании, представитель которой обошёлся с ним так некорректно.

Также следует учитывать, что некоторые работодатели, теряя «сильного» работника, стараются сделать всё для того, чтобы он не устроился на работу к конкурентам. Существуют случаи, когда один и тот же кандидат получает диаметрально противоположные рекомендации от одного и того же лица. При

этом работодатель даёт блестящую характеристику бывшему сотруднику, когда понимает, что тот пытается трудоустроиться в компанию из другого рыночного сегмента. Поэтому надо учитывать, что при приёме на работу сотрудника из конкурирующей организации можно столкнуться с умышленным искажением информации.

Не стоит пренебрегать сбором рекомендаций с предыдущих мест работы. Ведь любой человек приходит в компанию хорошо, а вот уходят из компаний по-разному.

Так что традиционное «как встретили и как проводили» является ещё одним гарантом того, что потраченные на подбор и оценку усилия позволят компании найти именно того, кто будет лучшим её сотрудником[28].

Из выше сказанного можно сделать вывод, что не следует делать заключение о пригодности или непригодности кандидата для работы в данной организации, основываясь только на рекомендациях с предыдущих мест работы. Но и не следует пренебрегать такими проверками. Так как они отнимают не так много времени, а в совокупности со всеми остальными методами оценки кандидатов дают достаточно полную и объективную информацию о кандидате.

Таким образом, при оценке соискателей следует учитывать следующие рекомендации:

1. Не существует одного 100%-ного метода, позволяющего правильно и всесторонне оценить кандидата.
2. Дублирующие друг друга методы оценки кандидата позволяют составить более точное представление о нём.
3. Подходящий кандидат – это не самый лучший специалист, а тот, который более всего соответствует потребностям организации и требованиям конкретной заявки.
4. Следует работать оперативно, но не в ущерб качеству подбора.

---

[28] См.: Колосова М. Как оценить кандидата при отборе. Советы по формированию «золотого фонда»// Управление персоналом. - №4 февраль 2008

5. Правильное планирование и реализация позволяют экономить время при подборе персонала.

6. Следует использовать одни и те же методики для всех кандидатов, разрабатывать тестовые задания заранее и не менять их в процессе работы над вакансией.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе комплексно освещены вопросы подбора персонала – от стратегии и кадровой политики организации до документированного факта приёма на работу нового сотрудника, прошедшего все этапы отбора.

Качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и конкурентоспособность производимой продукции или предоставляемых услуг в значительной степени зависит от эффективности системы подбора персонала, выбор которой имеет важнейшее значение в современных условиях.

По мнению многих руководителей, сегодняшняя кризисная ситуация в стране создает большой прирост свободной рабочей силы, что ставит работодателя в преимущественное положение по отношению к соискателю. Также многие руководители считают наиболее перспективным, с точки зрения сохранения собственных доходов, сокращение расходов на персонал и сотрудников по работе с персоналом.

На основании вышеизложенного можно прийти к следующим *основным выводам*:

Во-первых, эффективность деятельности организации зависит в первую очередь от профессионализма и целеустремленности её сотрудников. В этой связи задача каждого менеджера по кадрам заключается в выборе из числа соискателей наиболее компетентных и заинтересованных кандидатов, легко адаптирующихся к новым условиям труда и возлагаемым на них обязанностям и требующих минимальных вложений в обучение.

Во-вторых, выбор стратегии зависит как от внешней среды деятельности организации (государство, сбыт продукции, конкуренция), так и внутренней, где важнейшую роль играют технические и человеческие ресурсы. В качестве технических ресурсов выступают технологическое совершенство и мощности производственно-технической базы. К числу факторов, характеризующих

человеческий ресурс организации, следует отнести квалификацию и образование работников, компетенцию руководства, организационную культуру и социальный фактор.

В-третьих, принципы и особенности кадровой политики должны быть чётко и однозначно сформулированы, задокументированы в нормативных документах организации, доведены до сведения сотрудников, и, естественно, последовательно и неукоснительно соблюдаться.

В-четвёртых, в современных условиях важнейшим видом деятельности по управлению человеческими ресурсами является подбор персонала. В представленной работе детально рассмотрены способы эффективного поиска и привлечения к работе в организации сотрудников, обладающих требуемым набором качеств и навыков.

В-пятых, в современных условиях менеджмент персонала является актуальнейшей и острой проблемой огромного числа предприятий. Процесс подбора персонала должен быть возложен на надлежащим образом обученных специалистов - менеджеров по персоналу, в противном случае возможен риск высокой текучести кадров, некачественного выполнения сотрудниками возложенных на них обязанностей, неблагоприятной морально-психологической обстановке в подразделениях компании, низкой трудовой и исполнительской дисциплине.

Ошибки при подборе новых работников могут приводить к значительным потерям в результате того, что человек, не обладающий навыками, необходимыми для успешного выполнения работы по специальности, имеет склонность к принятию ошибочных решений, что приводит к некачественному выполнению обязанностей, конфликтам. Также плохо организованный подбор персонала может привести к высокой текучести кадров, плохой морально-психологической атмосфере в отделах, низкой трудовой и исполнительской дисциплине.

В представленной работе содержатся следующие *практические рекомендации* по кадровому планированию, поиску и отбору персонала:

1. При разработке стратегического плана подбора новых сотрудников отделом кадров должны быть учтены следующие факторы:

– соотношение степени соответствия между требованиями к специалисту и условиями работы;

– финансовые возможности организации, в частности готовность к вложению ресурсов в подбор и обучение персонала;

– традиции организации в области подбора персонала, накопленный опыт подбора подобных специалистов.

2. Не существует идеальных кандидатов, поэтому очень важна правильная расстановка приоритетов в требованиях к соискателям. Для эффективного осуществления менеджмента персонала целесообразно проведение следующих процессов:

1) постоянное систематическое планирование всей работы кадрового подразделения;

2) анализ настоящих требований к сотрудникам и возможность их корректировки в дальнейшем;

3) планирование и учёт настоящих и перспективных вакансий;

4) маркетинговые изыскания в специализированных учебных заведениях;

5) планирование предстоящих расходов на обучение и подбор персонала;

6) систематическое информирование сотрудников о вводимых изменениях и инновациях в деятельности компании;

7) проведение обучения и повышение квалификации сотрудников

8) разработка и применение постоянных окладов, бонусов, премий.

3. Ключевой стадией процесса подбора персонала является отбор. И цель этого процесса – выбор из числа соискателей не самого сильного или опытного, не самого знающего или умного кандидата, а именно такого, который наилучшим образом подойдёт для данной должности в данной организации на данном этапе её развития и на определённых условиях оплаты труда.

Если организации смогут учесть и применить в своей работе сделанные выводы и рекомендации, то они смогут обеспечить себя наиболее квалифицированными кадрами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Аксенова и др. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2000.

Баскина Т.В. Техники успешного рекрумента. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

Веснин В.Р., Практический менеджмент. – М.: 2000.

Дорошева М.В., Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра // Управление персоналом № 6, 2001.

Журнал «Кадры предприятия», 2006-2008.

Захарова О. Предотвращение конфликтов на стадии подбора персонала // Кадровый менеджмент. - № 9, декабрь-январь 2005-2006.

Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – 5-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: Бизнес-пресса, 2000.

Кибанов А. Технология найма, оценки и отбора персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. - № 9, сентябрь 2006.

Колосова М. Как оценить кандидата при отборе. Советы по формированию «золотого фонда» // Управление персоналом. - № 4, февраль 2008.

Купер Доминик, Робертсон Иван, Тинлайн Гордон. Отбор и наем персонала: технологии тестирования и оценки. (Пер. с англ.: Т.Э. Окорокова). – М.: ООО «Вершина», 2009.

Логинова А.Ю., Какой должна быть система управления персоналом // Управление персоналом № 7, 2002.

Магура М.И., Поиск и отбор персонала. – М.: 2002.

Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: уч. Пособие. – М.: 2003.

Мэйтланд Я., Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. – М.: 2000.

Румянцева Е.В. Как найти идеального сотрудника. – М.: ОО «Вершина», 2009.

Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб, 2000.

Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум по курсу – СПб.: ИНФРА – М, 2003.

Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Марра, - М.: 2000.

Управление персоналом организации: учебник под ред. Кибанова А.Я., - М.: 2001.

Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 2002.

С.А.Шапиро, О.В. Шатаева Основы управления персоналом в современных организациях. – М.: ГроссМедиа, 2008.

Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2001.

Приложение 1

Сравнительная характеристика источников привлечения персонала

Преимущества	Недостатки
Внутренние источники привлечения персонала	
Появление шансов для служебного роста старых работников, повышение степени привязанности их к фирме, общее улучшение социально-психологического климата в коллективе. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в компании. Претендент на должность знает данную компанию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной компании (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда, существующей на рынке труда в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Возможности избежать убыточной текучести кадров. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). Повышение мотивации, степени удовлетворённости трудом.	Ограничение возможности для выбора кадров. Возможно возникновение напряжённости или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на одну должность. Опасность панибратства при решении деловых вопросов, т. к. только вчера претендент на должность, в частности, руководителя был наравне с коллегами. Затруднителен отказ в требованиях сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, поскольку преемником автоматически является заместитель или помощник руководителя. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах Удовлетворяется потребность в высококвалифицированных кадрах только через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами. Нежелательны связи внутри организации (интриги, зависимость и т. п.).
Внешние источники привлечения персонала	
Более широкие возможности выбора. Появление новых идей для развития. Новый человек, как правило, стремится добиться признания коллег. Приём на работу полностью покрывает потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации (отсутствие нежелательных связей внутри организации). Привлечение предыдущего опыта.	Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в коллективе среди давно работающих. Высокая степень риска не пойти испытательный срок. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников компании со стажем.

Приложение 2

Преимущества и недостатки размещения информации о вакансиях в специализированных СМИ

Преимущества	Недостатки
Целевая аудитория – те, кто ищет работу. Низкая цена издания. Рубрикатор по специальностям (в большинстве газет). Большой тираж (5 – 6 тыс. экз.). Широкое распространение (издание легко купить). Возможность размещения объявлений любого размера, в т. ч. строчных.	Большое количество объявлений от других работодателей. Размещение в той же рубрике более привлекательных объявлений об аналогичной вакансии со стороны других работодателей.

Преимущества и недостатки размещения вакансий в районных газетах

Преимущества	Недостатки
Целевая аудитория – жители того района, где расположено рабочее место. Бесплатный способ получения информации для соискателей. Большой тираж (5–6 тыс. экз). Большинство объявлений – строчные, даже небольшой модуль будет смотреться выигрышно.	Далеко не все читатели газеты заняты поиском работы. Многие люди выбрасывают такие газеты, не читая их. Реже периодичность выпуска (1–2 раза в месяц).

Преимущества и недостатки размещения вакансий в профильных изданиях

Преимущества	Недостатки
Целевая аудитория – специалисты, работающие в определённой сфере бизнеса.	Далеко не все читатели таких изданий заняты поиском работы. Прямое информирование конкурентов о наличии открытых вакансиях. Обычно реже периодичность выхода (1–4 раза в месяц).

Преимущества и недостатки размещения вакансий в деловых изданиях

Преимущества	Недостатки
Целевая аудитория – менеджеры высшего и среднего звена, прогрессивные рядовые сотрудники. Ежедневный выход некоторых деловых газет позволяет оперативно размещать информацию о вакансии.	Далеко не все читатели таких изданий заняты поиском работы. Высокая стоимость публикаций.

Приложение 3

Причины отсутствия положительного отклика на объявление о вакансии от подходящих кандидатов и пути их коррекции

№	Причины	Способы их устранения
1	Условия, работы, указанные в объявлении, хуже средних по рынку.	Пересмотреть условия работы в сторону их улучшения. Переформулировать мотивирующее предложение.
2	Вакансия не выглядит привлекательной в глазах потенциальных кандидатов.	Переработать текст объявления.
3	Компания имеет плохую репутацию на рынке труда.	Подать объявление о вакансии анонимно. Поработать над улучшением имиджа компании.
4	Целевая аудитория не получает информацию о вашей вакансии.	Разместить объявление о вакансии в других, более подходящих информационных источниках.
5	Требования к вакансии существенно сужают круг возможных кандидатов.	Пересмотреть требования к кандидатам. Использовать метод целевого поиска.

Приложение 4

Утверждаю

«___» _____ 2009 г.

Заявка на подбор персонала № ____ от «___» _____ 2009 г.

Название вакансии: _____
Название подразделения _____
Рабочее место расположено по адресу: _____
Специалист непосредственно подчиняется: _____
Причина возникновения вакансии: _____
Является ли данная заявка конфиденциальной? (Да/Нет)
Основные задачи специалиста
1. _____
2. _____
3. _____
Основные функциональные обязанности специалиста
1. _____
2. _____
3. _____
Длительность испытательного срока: _____
Задание на испытательный срок (критерии прохождения испытательного срока):
_____
Количество и должности подчинённых: _____
Оплата труда на испытательном сроке после вычета налогов: _____
Оклад (минимум/максимум): _____ / _____
бонусы (минимум/максимум): _____ / _____
Система начисления бонусов: _____
Оплата труда при постоянной работе после вычета налогов: _____
Оклад (минимум/максимум): _____ / _____
бонусы (минимум/максимум): _____ / _____
Система начисления бонусов: _____
Компенсации, льготы, штрафы: _____

Режим работы: _____; отпуск: _____
Командировки, % от общего времени, куда: _____
Разъезды по городу, % от общего времени: _____
Работа в офисе, % от общего времени: _____
Переработки/их оплата: Да/нет / Да/нет _____
Перспективы (какие): _____
Основные факторы, мотивирующие кандидатов на этой вакансии
1. _____
2. _____
3. _____
Этапы подбора
1. _____
2. _____
3. _____
Лица, участвующие в принятии решения о найме: _____
Лицо, принимающее окончательное решение о найме: _____

Бюджет на подбор персонала: _____ сроки подбора: _____
Возможные способы подбора _____
Требования к специалисту
Пол: муж./жен. Возраст: _____ Семейное положение, дети: _____
Регистрация: _____
Гражданство: _____
Район проживания: _____
Образование: _____
Наиболее желательные учебные заведения: _____
Кандидат должен иметь опыт работы в должности _____
_____ от _____ лет
и/или _____ от _____ лет
Кандидат должен иметь опыт работы в сфере: _____
_____ _от _____ лет
Кандидат должен иметь опыт руководства коллективом от _____
_____ человек не менее _____ _лет
Кандидат должен иметь опыт работы в должности/отрасли: _____
_____
Знание иностранных языков (язык/уровень): _____
_____
В работе иностранный язык будет использоваться для _____
_____
Владение ПК (программы): _____
Специальные профессиональные навыки
1. _____
2. _____
3. _____
Личностные качества
1. _____
2. _____
3. _____
Физический облик (состояние здоровья, внешние данные): _____
_____
Возможность приёма на работу специалиста из другого региона (при каких условиях)
Нет/ да _____
Желателен опыт работы в компаниях: _____
Нежелателен опыт работы в компаниях: _____
Дополнительные требования: _____
_____
Заявку согласовал: _____
Заявку принял к исполнению: _____
К заявке прилагается должностная инструкция на специалиста,
тестовое задание: _____

Приложение 5

Варианты стратегий и средние сроки поиска
в зависимости от категории искомого специалиста

Категория искомого персонала	Виды стратегий	Примерные сроки
Топ-менеджер или редкий специалист	• Целевой поиск • Интернет (профильные сайты и форумы) • Хэд-хантинг • Привлечение кадровых агентств	4– 12 недель
Руководитель профильного направления	• Целевой поиск • Хэд-хантинг • Привлечение кадровых агентств • Интернет • Внутренние ресурсы • Специализированные СМИ	3–6 недель
Опытный специалист	• Интернет (профильные сайты и форумы) • Специализированные СМИ • Привлечение кадровых агентств • Рекомендации	2–4 недель
Перспективный молодой специалист	• ВУЗы • Рекомендации • Центры профессиональной подготовки	2–4 недель
Массовый персонал	• СМИ (районные и специализированные) • Доски объявлений • Центры занятости • Учебные заведения • Ярмарки вакансий	2–3 недель

Приложение 6

Бланк телефонного интервью

Вакансия _____ Дата_____
Ф. И. О. кандидата_____
Наличие резюме: Да/нет Качество резюме: 1 2 3 4 5
Адекватность резюме вакансии: 1 2 3 4 5

Вопросы по резюме	Ответы
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____

Уровень и структура среднемесячного дохода на нынешнем или последнем месте работы кандидата: _____
Уровень и структура ожидаемого среднемесячного дохода кандидата минимум: _____ оптимум: _____
Причина поиска работы: _____
Имеет ли работу в настоящее время: Да/нет
Как быстро кандидат готов приступить к работе:_____
Источник информации о вакансии: _____
Общее впечатление о кандидате: _____
Дополнительные комментарии: _____
_____
Вывод о целесообразности назначения собеседования: Пригласить/отказать
Собеседование назначено на «___» _____ 200__ г. в ___часов __ минут
Интервью провёл (Ф. И. О., должность): _____

Приложение 7

СПРАВКА-ОТЧЁТ

Ф. И. О., год рождения _____

Кандидат на замещение _____
(указывается должность)

Собеседование (интервью) проводил _____
(указывается Ф. И. О., должность)

Образование кандидата _____
(высшее, среднее, неполное среднее,
_____
приводится краткий комментарий)

Опыт работы по специальности _____
(выше среднего, средний, ниже среднего,
_____
приводится краткий комментарий)

Личностная характеристика: зрелость, лидерство, умение работать в группе, аналитические способности, уверенность в себе, коммуникабельность и другие – в зависимости от характера будущей работы (каждая из отмеченных характеристик оценивается по трёхбалльной системе; приводится краткий комментарий)

Общая оценка: _____
(по трёхбалльной системе: выше среднего, средний,
_____
ниже среднего, приводится краткий комментарий)

Предложение (один из вариантов): рекомендовать на должность; рассмотреть в качестве кандидата на другую работу; внести в базу данных; отказать.

Интервью провёл _____ И. О. Фамилия

« ___ » _____ 200__ г.

Приложение 8

СПРАВКА-ОТЧЁТ
по проведению собеседования с претендентом на должность

_____
(наименование должности)

Ф. И. О. претендента _____
Год рождения _____
Образование _____
(учёная степень, высшее, среднее специальное)

Качественные характеристики претендента	**Оценка, соответствие** (по пятибалльной системе)	**Краткий комментарий**
1. Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2. Достижения Образование Ин. языки Опыт работы Карьера		
3. Интеллект Понятливость Сообразительность		
4. Специальные способности		
5. Интересы Хобби		
6. Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7. Управляемость		
8. Мотивация		
9. Бытовые условия		

Собеседование провёл _____ И. О. Фамилия
(подпись)
« ___» _____ 200__ г.