

Лекция - Набор и отбор персонала

Отбор и набор персонала осуществляется в процессе приема на работу.

Под *набором персонала* понимается создание резерва кандидатов, формирование в процессе работы организации ее «потенциального персонала». В него входят все лица, которые в условиях рынка труда и потенциальной избыточности рабочей силы ориентированы на работу в данной организации. Вербовка потенциального персонала может быть прямой (через создание резерва кандидатов, которые при возникновении вакансии готовы ее занять) и косвенной (создание положительного имиджа организации, повышение ее престижа и популярности в обществе).

Отбор персонала осуществляется путем выбора из потенциального резерва тех кадров, которые по своим деловым (профессиональным) и личностным (психологическим) характеристикам максимально удовлетворяют разработанной ранее системе профессионально-квалификационных требований к персоналу [15].

Процесс отбора персонала разделяется на *организационный* (решение вопросов о профессиональном, культурном, образовательном, юридическом соответствии кандидатов вакантным должностям) и *психологический* (решение вопросов о профессиональной и личностной пригодности кандидатов в отношении этих должностей). Психологический отбор может называться спецификацией.

Существует ряд факторов, влияющих на процесс отбора персонала:

- природа организации;
- размер, сложность и технологическая изменчивость предприятия;
- специфика рынка рабочей силы: отбор осуществляется сложнее, если имеется много желающих работать на этом предприятии.

В кадровом менеджменте существует понятие «*коэффициент отбора*», который определяется через отношение количества лиц, отобранных на работу, к количеству желающих получить эту работу (участников отбора). Для разных профессий этот коэффициент потенциально различен. По данным *А.Ф. Трудаюлова*, он составляет: менеджеры - 1:2; ИТР - 1:1; клерки в фирмах - 1:2; квалифицированные рабочие - 2:1 [14].

Критериями отбора кадров являются: формальное образование, опыт работы и профессиональные навыки, физические и медицинские характеристики кандидата, его социальный статус, возраст и тип личности.

Отбор кандидатов частично пересекается с процедурой *приема на работу*. Прием на работу - это все виды деятельности, направленные на обеспечение постоянной укомплектованности штата предприятия (организации) квалифицированными работниками. Система приема

на работу включает в себя ряд последовательных этапов, на каждом из которых может осуществляться отсев не подходящих по тем или иным причинам кандидатов. В зависимости от особенностей организации или специфики имеющейся вакансии некоторые этапы приема на работу в ряде случаев могут пропускаться.

1. Описание должностных обязанностей включает в себя уточнение обязанностей или полное их описание, если создается новая должность. Этап описания должностных обязанностей совпадает с разработкой профессиональных квалификационных требований к персоналу организации. Разработка такого описания обусловлена необходимостью достижения максимального соответствия кандидатов данной должности. В описании должно быть указано:

- минимальный опыт, умения и навыки, необходимые для выполнения обязанностей;
- все обязанности, связанные с работой на данной должности, а также описание того, что необходимо делать для обеспечения приемлемого соответствия качеству работы;
- минимальные требования к физическому состоянию соискателя.

Разработанное описание должностных обязанностей проходит внутреннюю экспертизу, для того чтобы определить место данной должности в общей структуре организации.

2. Определение наилучших резервов для поиска кандидатов.

Для привлечения кандидатов на вакантную должность может быть использован ряд методов [11, 15, 18]:

1) поиск внутри организации (внутриорганизационный найм). Вакантная должность может быть предложена одному из сотрудников, уже работающих в данной организации, в форме вертикального или горизонтального карьерового продвижения данного работника. Данный метод привлечения работников на вакантную должность не требует значительных финансовых затрат, а также в значительной степени позволяет избежать адаптационного периода, связанного с приемом нового человека. С другой стороны, в организации может не быть достаточных резервов для проведения внутриорганизационного найма. Частое использование данного метода также оказывается неэффективным, поскольку при этом организация лишается притока новых идей, взглядов, форм и методов работы, отличных от тех, которые сложились на данном предприятии;

2) подбор с помощью сотрудников. В данном случае используются рекомендации сотрудников, уже работающих в организации. Метод также характеризуется низкими финансовыми издержками;

3) самопроявившиеся кандидаты. К таким кандидатам относятся: лица, ранее обращавшиеся с заявлениями о приеме на работу и не прошедшие по конкурсу, участники стажировок и программ переподготовки, проводимых в организации. Список потенциальных кандидатов может храниться в базе данных, составляемой кадровой службой предприятия (организации);

4) объявление о вакансии может распространяться в различных средствах массовой информации. Оно должно включать в себя краткое описание должности и минимальных требований к кандидату, начальный оклад, место выполнения работы, особенно если работа связана с командировками, имя и телефон сотрудника, у которого можно получить дополнительную информацию, форма обращения, время начала деятельности и последний срок подачи заявлений. Объявление распространяется так, чтобы информация охватила максимальное количество сегментов рынка. Объявление может подаваться в средствах массовой информации и сопровождаться устными сообщениями. Для эффективного использования данного метода необходимо располагать информацией о рейтинге различных региональных и центральных СМИ, а также знать особенности предпочтений целевой аудитории;

5) обращение в вузы и другие учебные заведения. Часто этот метод используется в виде оформления договора между учебным заведением и предприятием, в котором прописываются условия целевой подготовки специалистов. В таком виде данный метод используется в основном крупными фирмами и предприятиями. Иногда целевая подготовка специалистов начинается еще в средней школе (профильные классы). Помимо этого организация может распространять информацию об имеющейся вакансии в профильном учебном заведении;

6) подбор через государственные или частные агентства занятости. В данном случае информация о вакансии подается в одно или несколько агентств, которые могут рекомендовать ряд претендентов для участия в конкурсе на занятие имеющейся должности либо сами провести необходимый отбор.

Претендующие на имеющуюся вакансию кандидаты представляют в кадровую службу предприятия свои заявления и резюме, которые могут составляться в произвольной или заданной форме. Традиционно в резюме указываются: фамилия, имя, отчество соискателя, дата рождения, семейное положение, образование, опыт работы (в порядке, обратном хронологическому), дополнительные навыки (владение автомобилем, увлечения, хобби), личные качества соискателя, должность, на которую претендует соискатель, и в некоторых случаях - желаемая зарплата.

3. Рассмотрение заявлений и резюме. На этой стадии отсеиваются претенденты, явно не соответствующие вакантной должности.

4. Первая встреча с кандидатами осуществляется в форме собеседования, которое проводится самим руководителем или его доверенным лицом.

Прием на работу как практическая составляющая отбора начинается с заполнения соискателем бланка заявления и автобиографической анкеты (в случае, если отсутствует резюме претендента), с помощью которых собирается базовая информация о соискателе должности. Параллельно с этим может проходить предварительное интервью. Затем, в случае необходимости, соискатель проходит психологическое тестирование. Лица, отобранные с помощью тестирования, проходят диагностическое интервью.

Одной из основных проблем психологического кадрового отбора является валидность используемых психологических методик. Это связано с тем, что чаще всего в организациях отсутствует стандартизированная схема проведения психологического отбора, которая в идеале необходима для каждой имеющейся на предприятии должности. В связи с этим при проведении отбора часто используется следующий методический прием: изначально используется батарея тестов, результаты которых временно не анализируются. Затем психолог смотрит, какие тесты были показательны и смогли предсказать хорошо работающего человека. Впоследствии при проведении отбора для каждой должности используются только эти заранее отобранные методики.

В кадровом менеджменте могут использоваться следующие виды интервью: структурированное (по заранее созданной схеме), слабоформализованное (постоянными остаются только основные, базовые,

вопросы) и неструктурированное (интервью проводится в свободной форме). Иногда используется панельное (два и более интервьюера опрашивают одного респондента) и групповое интервью (несколько потенциальных претендентов участвуют в групповом собеседовании).

После проведения диагностического интервью проверяются рекомендации кандидата и, в случае необходимости, проводится медицинское обследование. На основании анализа всех имеющихся данных принимается окончательное решение о приеме на работу.

Интервью – время открытий. Согласно имеющимся данным, интервьюер в ходе проведения собеседования говорит не более 20% времени интервью. В это время включается и информация об организации, и информация о вакансии. Основной задачей интервью является обнаружение фактов, которые определяют, справится ли кандидат с данной работой, впишется ли он в коллектив и в рабочую обстановку. Во многих организациях существуют разработанные внутри фирмы методические рекомендации для проведения собеседования и диагностического интервью. Во время проведения интервью недопустимо запугивание собеседника характером и сложностью работы, информация о вакантной должности должна быть максимально полной и достоверной. При проведении интервью нежелательно допускать, чтобы его ход прерывался телефонными звонками или другими отвлекающими факторами, нельзя обрывать речь собеседника, необходимо предоставить ему возможность наиболее полно рассказать о себе, своих знаниях, умениях и навыках. Не рекомендуется в присутствии кандидата записывать субъективные замечания и личные мнения, допускать эмоциональное сопереживание его проблемам и трудностям, выражать свое одобрение или неодобрение ответом соискателя, сравнивать одного кандидата с другим. Помимо этого в ходе проведения интервью нельзя делать замечания, дающие основание кандидату надеяться и верить, что примут именно его.

Как уже отмечалось выше, интервью может проводиться по заранее разработанной схеме и без нее. В любом случае существует список базовых вопросов, которые могут быть заданы соискателю. Данный список может использоваться не полностью, кроме того, в него могут быть включены вопросы, касающиеся специфики вакантной должности и особенностей работы в данной организации.

