Введение

Управление людьми 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. Для достижения экономической эффективности организации, необходимо обеспечение рационального и качественного развития человеческих ресурсов. В связи с этим создается система управления человеческими ресурсами, основная цель которой - это повышение конкурентоспособности организации.

Актуальность темы обосновывается тем, что в современных условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы подбору и отбору кадров придается особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. Управление персоналом должно носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой работники организации рассматривается как человеческий ресурс или человеческий капитал. Одними из важных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами являются набор и отбор персонала.

Проблема исследования состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждении персонала за его усилия. Актуальность проблемы исследования обостряется в большей мере в связи с развитием рыночной системы в России, в которой большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика предприятия по отбору и набору персонала является приоритетной для фирмы, поскольку она играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

Предметом исследования является персонал. Термином «персонал» характеризуют отдельные категории работающих, объединенных по профессиональным или другим признакам (персонал управления, обслуживающий персонал, медицинский персонал и др.).

Персонал - наиболее сложный объект управления в организации, поскольку, в отличие от вещественного фактора производства, является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

Интерес к вопросам управления человеческими ресурсами в нашей стране достаточно высок. Всё большее число людей разделяют мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания. Подбор персонала - наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Поэтому в своей работе я хочу уделить особое внимание рассмотрению научно-методических принципов и организационных мероприятий подбора персонала, позволяющих успешно решать кадровые проблемы.

Объектом исследования выступает организация ОАО Энергетики и электрификации «Янтарьэнерго».

Предмет исследования - процесс формирования и развития системы подбора и отбора персонала в данной организации.

Цель дипломного проекта -совершенствование системы подбора и отбора персонала ОАО Энергетики и электрификации «Янтарьэнерго».

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические основы системы подбора и отбора персонала;

2. Исследовать существующую систему по подбору персонала;

3. Разработать проект по совершенствованию существующей системы по подбору персонала.

Теоретическая основа исследования строится на работах многих известных авторов. Таких как: Литвинцева Н.А., Черчикова И.Н., Мескон М.Х., Афоничкин А.И., Гладков И.С. и других.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников литературы, заключения и приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты формирования системы подбора и отбора персонала

1.1 Понятие и сущность системы подбора и отбора персонала

Цели варьируют от "бизнес реанимации" до расширения доли рынка в связи с ослабшей конкуренцией. Но, что бы компания не ставила во главу угла, она, в первую очередь, изучение процесса системы подбора персонала является важной и ответственной задачей руководства предприятия или организации.

Создание производства всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют конечно же важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению Свиридов, Н.А. Стратегия во время кризиса: решительное бездействие [Текст] / Н.А. Свиридов // Управление персоналом. - 2010. - №1. - С. 11..

Настроение рынка тяготеет в сторону специалистов, которые готовы управлять изменениями таким образом, что заставляет многих пересмотреть и собственную профессиональную ценность Свиридов, Н.А. Стратегия во время кризиса: решительное бездействие [Текст] / Н.А. Свиридов // Управление персоналом. - 2010. - №1. - С. 12..

Возросший объем кандидатов на рынке труда повлияет на практики поиска и подбора персонала. Все больше компаний станут прибегать к тестированию, использовать внешние услуги по первичному отбору резюме кандидатов, более тщательно оценивать результативность каждого канала поиска. "Очевидно, что среди наиболее успешно справляющихся с новыми реалиями компаний, - те, которые не ослабляют, и даже усиливают интенсивность и прозрачность внутренних и внешних коммуникаций" Макрушин, И.В. Рынок труда-2011: прогнозы рекрутеров 2012 [Текст] / И.В. Макрушин // Управление персоналом. - 2011. - №12. - С. 24..

Первым, кто решил научно обосновать проблему отбора кадров, были американский ученый Парсонс и известный немецкий психолог Мюнстерберг Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст] / Т. В. Зайцева - М.: ИНФА, 2010. - С. 226..

Подбор персонала - установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации.

Как отмечают многие авторы, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя набор, служба персонала, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Таким образом, понятие «подбор» персонала более широкое чем отбор, который является частью подбора персонала.

Теперь рассмотрим понятие отбор персонала. В настоящее время нет четкого определения понятия отбор персонала ввиду малой проработанности данного вопроса управления персоналом.

Дятлов В.А., Травин В.В. в своей работе «Основы кадрового менеджмента» дают следующее определение отбора персонала:

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Отбор кадров является составной частью подбора персонала. Для того, что бы построить эффективную систему отбора кадров, прежде всего, важно понять её место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность. Он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, что бы ни превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом Андреев А.А. Введение в управление персоналом [Текст] / А.А. Андреев. - М.: Логос, 2010. - С.13..

Основными принципами системы отбора персонала являются Миронов Г.Э. Внутрифирменное обучение как элемент нематериального стимулирования персонала // Уровень жизни населения регионов России. - 2011. - № 6. - С.94-97.:

1. Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности. Отсюда исходит необходимость, во-первых, определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию и формирования личностных требований к нему, во-вторых, выявления того способа поведения и действия кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикомандировать.

2. Отбор претендентов не всегда должен проходить относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность. Из этого следует, что на практике наиболее пригодный кандидат - это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием его желаемого портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик. Многие должности описываются «усредненными требованиями» и поэтому предполагают «только в среднем способных сотрудников».

3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекции или предубеждений. Несознательные предубеждения по отношению к кандидату чаще всего являются следствием так называемых «перенесенных заблуждений» оценщика. К ним относятся:

- «эффект раздутой двери», который основывается на том, что оценщик склонен к переоценке ярко выраженных особенностей нанимаемого;

- «эхо прошедшего», возникающее вследствие того, что оценщик проецирует определенные позитивные или негативные воспоминания о знакомом человеке (схожие фамилия или имя, выговор и др.) на нанимаемого, и в соответствии с ними выносит ему оценку;

- образование типичных ошибочных мнений и толкований, согласно которым, единичные физиогномические особенности (например, высокий или низкий лоб) расцениваются как гарантированные признаки определенных способностей или свойств характера

Любой из этих видов заблуждений может привести к авансированной симпатии или антипатии по отношению к претенденту и этим фальсифицировать объективный отбор кандидатов.

4. Необходимость принятия во внимание не только уровня профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как они будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация потеряет больше, чем найдет, если наймет на работу квалифицированного кандидата, но не способного установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами и руководителями Пронина Н.А. Менеджмент [Текст] / Н.А. Пронина. - М.: Буква, 2011. - С.45-46..

Отбор кадров включает ряд таких функций, как:

1. Планирование персонала.

2. Мониторинг персонала.

3. Формулирование требований к работникам.

4. Определение источников и каналов поиска.

1.2 Методы и источники подбора и отбора персонала

Любая организация практически всегда испытывает потребность в персонале. Необходимость привлечения персонала предполагает: выработку стратегии привлечения, которая бы обеспечила согласованность соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией; выбор варианта привлечения; определение перечня требований к кандидатам; установление уровня оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста; осуществление практических действий по привлечению персонала.

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах.

Найм на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

С привлечения на работу персонала начинается управление персоналом.

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами. В нашей стране наиболее распространенными источниками найма на работу являются: люди, случайно зашедшие в поисках работы, объявления в газетах, учебные заведения (школы, техникумы, училища, институты и т. д.), службы по трудоустройству, частные агентства по найму, объявления по радио и телевидению, профсоюзы, интернет. Например, в США, источниками найма менеджеров на работу являются следующие источники:

Рекомендации друзей и родственников………………..….……..24%

Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала……………………...………… ….…23%

Объявления, реклама…………………………………………..….21%

Различные источники внутри компании………… …………….13%

Инициативные письма - обращения о приеме на работу……….…7%

Инициативные звонки по телефону в компании………………….7%

Прочие……………………………………………………………….5%

Всего:……………………………………………………………...100%

Внутренний поиск

Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газет, специально изданных информационных листах, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов (Отдел кадров) может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во - первых, низкими издержками, во - вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с «неформальностью» - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условий работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства - явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

Таким образом внутренние источники привлечения персонала - наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских резервов может позволить организации обойтись без нового набора. Его преимущество в том, что появляются шансы для служебного роста, повышается степень привязанности к организации. Улучшается социально психологический климат в коллективе, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. Не ставит отобранных, таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в другую организацию. Не требует значительных финансовых затрат. Уровень оплаты в организации остается стабильным, (претенденты могут предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда). Происходит рост молодых кадров данной организации, быстрое заполнение освободившейся должности, без адаптации.

Использование внутренних источников привлечения кадров позволяет обеспечить «прозрачность» кадровой политики, высокую степень управляемости, возможность планирования данного процесса и целенаправленного повышения квалификации персонала. Решается проблема занятости собственных кадров, повышается мотивация и степень удовлетворения трудом у работников. Если перевод на новую должность совпадает с желанием самого претендента, то повышается рост производительности труда.

Организация, производящая набор персонала за счет внутренних источников привлечения претендентов, имеет возможность избежать убыточной текучести кадров.

Недостатками внутренних источников привлечения персонала является: появление панибратства при решении деловых вопросов; снижение активности рядового работника; претендующего на должность руководителя, также возможно появление напряжения и соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность, может просто не оказаться необходимых людей на предлагаемую должность (вакансию). Кроме того, не удается полностью удовлетворить количественную потребность в кадрах, удовлетворяется только качественная потребность, но через переподготовку или повышение кадров, что требует дополнительных затрат. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их для себя.

Внешний поиск

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений, необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и классификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представителей резервных кандидатов. Для того чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят Дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатками являются обратной стороной преимуществ - объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещают в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска, ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения «свежей крови» - молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступлений высшего звена (руководителей), представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать поиск кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена - вряд ли кто-либо отправится в институт искать руководителя высшего и среднего звена или генерального директора.

Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств, способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В РФ такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе - республиках, муниципальных округах. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях: возраст, образование, классификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются в основном определенные категории населения, прежде всего безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 15 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Оборот многих из них на Западе превысил миллиарды долларов. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы - 30 - 50 %. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов. Не редко такие агентства используются и для поиска временных сотрудников.

Интернет. Всемирная сеть (World Wide Web) превратилась в последние несколько лет в еще одно очень важное средство подбора кандидатов. Особенно популярен подбор кандидатов по Интернету в странах с высоким уровнем компьютерной культуры: США, Канаде, Великобритании, Скандинавских государствах, Голландии. По оценкам специалистов, подбор персонала с помощью Интернета растет значительно быстрее традиционных методов.

Модель работы компаний, занятых электронным рекрутментом, достаточно проста - они помещают на своей интернетовской странице объявления компании, ищущих кандидатов, и резюме частных лиц, занятых поисками работы. Объявления кандидатов размещаются бесплатно, поиск в базе данных оплачивают компании, равно как и размещение заявки (305$ США). В России на сегодняшний день исключительно активно функционирует «рынок резюме» компьютерных программистов - большинство из них находят себе работу через Интернет.

Многие крупные компании, в особенности те из них, которые получают особенно большой объем заявок от внешних кандидатов, уже оценили достоинство Интернета как эффективного средства подбора персонала. Сегодня существует достаточно широкий круг программных продуктов, позволяющих работать с базами данных резюме, которые могут заполняться на сайте в специальном формате , или поступать в произвольной форме. У большинства крупных корпораций базы данных насчитывают сотни тысяч резюме, и без соответственной информационной поддержки работа с ними невозможна. Аналитические системы позволяют обрабатывать резюме по целому ряду параметров, например: по предыдущим местам работы, дипломам, искомым позициям в компании и т. п. В то же время простота рассылки резюме по сети «девальвировала» ценность электронных обращений к ресурсам. Сегодня многие из них рассматривают присланное на бумаге письмо как знак искреннего интереса к должности, а не «веерную» рассылку, идущую в «мусор».

Интернет обладает преимуществом как средство доведения информации о вакантных рабочих местах до рынка труда и получения обратной связи. Во - первых, это скорость и широта охвата. Во- вторых, возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, находящихся в различных географических местностях. Ограничения этого средства связаны с тем, что далеко не все люди являются активными пользователями Всемирной сети, у многих существует предубеждение и страх перед Интернетом (хотя таковых все меньше и меньше). Поэтому, пользуясь исключительно Интернетом, компания может оставлять вне поля зрения многих интересных кандидатов. Вторая проблема связана с ограниченными возможностями оценки потенциала кандидата при использовании исключительно электронной коммуникации. Поэтому Интернет должен рассматриваться сегодня, прежде всего как очень эффективное средство первичного отбора для некоторых профессий и дополнительное по отношению к традиционным средствам подбора персонала.

Внешние источники привлечения персонала - позволяют обеспечить более широкий выбор среди претендентов на должность, при этом удовлетворяется абсолютная потребность в кадрах. Новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе, что снижает угрозу возникновения интриг внутри организации. Появляется новый импульс в развитии организации.

Недостатками привлечения персонала за счет внешних источников являются: большие затраты на привлечение кадров, высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров, появляется высокая степень риска при прохождении испытательного срока, плохое знание организации, нового работника плохо знают в организации, длительный период адаптации, блокирование возможностей служебного роста для работников организации, что ухудшает социально-психологический климат среди давно работающих в организации.

Анализ предъявленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод - не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

Методы набора кадров могут быть активными и пассивными.

Активные методы - к ним обычно прибегаю в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего - это вербовка персонала, т. е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Презентации позволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, и тех, кто ищет дополнительные заработки.

Ярмарка вакансий в основном предназначена для людей, желающих поменять работу.

Праздники и фестивали привлекают квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

Выше перечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.

Для привлечения высококвалифицированных специалистов, с узкой специальностью следует использовать иные способы привлечения.

Пассивные методы

К пассивным методам набора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации.

Телевидение (местные каналы) позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна.

Реклама по радио обходится многократно дешевле и аудитория также широка, но слушают его, как правило, только во время работы. За счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу.

Объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда.

В объявлениях следует отражать следующие сведения: особенности организации; характеристику должности, требования к соискателю, систему оплаты; льготы и стимулы, особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи), адрес и контактные телефоны.

Особым видом рекламы в печати является так называемая паблисити - это статья об организации и о преимуществах работы в ней. Услуги по размещению рекламы в печати бывают бесплатными или платными.

К пассивным методам набора кадров относится метод ожидания лиц, «на удачу» предлагающих свои услуги, но в данном случае есть опасность набрать не лучших сотрудников.

Рассматривая различные способы набора кадров, необходимо отметить, что в современных западных фирмах сегодня все больше распространяется вторичный найм, т. е. набор во временные подразделения, творческие группы. Сущность его заключается в том, что подбор исполнителей или непосредственных руководителей производится на основе внутреннего конкурса, который может быть объявлен на конкретную должность или в подразделение. Для этого публикуется перечень должностей, на которые распространяется этот принцип, (речь идет о массовых профессиях). Каждый желающий подает заявление, которое может рассматриваться несколько раз, т. е. в случае неудачи работник может отозвать заявление на данную вакансию и претендовать на другую. За 5-6 недель до официального объявления необходимо давать по неофициальным каналам информацию о наличии вакантных мест и обо всех перемещениях.

Данный метод позволяет создать в крупных организациях внутренний рынок труда, снижает издержки, создает для персонала стимулы, позволяет быстро закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживать стабильность коллектива.

1.3 Организация подбора и отбора кадров

Цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в, том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончание сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности. В процессе подбора работодателем должны быть приняты следующие основные решения:

- сколько дополнительно работников потребуется организации;

- где организация планирует искать требуемых работников;

- какие квалификации и опыт им необходимы;

- как распространять информацию о вакансиях;

- как оценивать эффективность работы по подбору персонала.

Процесс подбора персонала можно представить следующей схемой построенной на рисунке 1.1.

Размещено на http://www.allbest.ru

Рисунок 1.1 - Процесс подбора персонала

Программа отбора кадров чтобы была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности, т.е. определить критерии. Они должны всесторонне характеризовать работника: образование, опыт, состояние здоровья и личные качества. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

К счастью, подобные крайности встречаются нечасто. Что можно сказать о такой строчке в описании вакансии, как «презентабельный внешний вид»? Руководитель, первый раз встречающийся с соискателем, обращает внимание, какое впечатление производит кандидат. Ведь при удачном раскладе дел он станет частью компании, а, возможно, и ее «лицом», если речь идет о сотрудниках, представляющих интересы фирмы окружающему профессиональному миру. Вопреки желанию найти внешне приятного и умного подчиненного, некоторые работодатели сознательно избегают сотрудничества с профессионалами с прекрасными внешними данными Кавыева, А.С.Трудоустройство по-русски: красивых не берем [Текст] / А.С. Кавыева // Рынок труда. - 2012. - №1. - С. 6..

Отбор может затруднен, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик, или если требований нет.

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы. Для руководящей и управленческой работы существенными данными служат:

- цель работы, ее роль в организации, основные задачи работы;

- право нанимать на работу или увольнять, лимиты финансовых затрат и т.д., членство в комитетах, связи с другими отделами и др.

Квалификационные требования к персоналу. Только когда характеристика работы уже готова, можно думать об отдельном служащем, чтобы заполнить эту вакансию. Решая этот вопрос, принимают во внимание:

- физические данные;

- квалификацию;

- ум (интеллект);

- особые склонности;

- интересы;

- характер;

- мотивацию;

- обстоятельства.

При этом по каждому из этих пунктов следует спросить себя, что является:

- существенным, т.е. тем минимумом, без которого кандидат на должность никогда не достигнет удовлетворительного уровня в работе;

- желательным, т.е. уровнем, необходимым на самом деле, чтобы обеспечить удовлетворительные стандарты;

- противопоказанным, т.е. чертами, являющимися очевидными недостатками. Это чрезвычайно важно, потому что на первой стадии подачи заявления на работу людей с нежелательными чертами отсеивают, и имеет смысл знать их все, чтобы не пропустить таких людей дальше уже на этой стадии. При подготовке квалификационных требований важно быть точным, нужно тщательно выбирать слова и избегать таких обобщений, как "хорошая внешность", "уровень образования выше среднего" и т.д. Подробные данные, необходимые по каждой позиции, будут включать, по меньшей мере некоторые из этих требований, хотя точная информация будет различаться от одной работы к другой.

1. Физические данные: рост; телосложение; здоровье; эталон внешности, необходимой для успешной деятельности; речевые характеристики кандидата; возрастные ограничения; пол.

2. Квалификация: образование (уровень); тип школы, колледжа или необходимая университетская подготовка; требуемая техническая, коммерческая или профессиональная квалификация; необходимая конкретная профессиональная подготовка; опыт предыдущей работы (уровень, длительность работы на должностях) и ее виды (например, техническая, управленческая); другие необходимые навыки и знания, которые, возможно, не были раскрыты в пунктах 2(а) и 2(д), приведенных выше.

3. Интеллект. Требуется определенный уровень умственных способностей.

4. Способности: технические способности; ловкость рук; вербальные способности - письменные и устные; математические способности; умение общаться; аналитические навыки; художественные способности; интересы. В определенной степени следующие интересы претендента на работу могли бы ему помочь добиться успеха. Сюда можно отнести:

(а) решение интеллектуальных проблем;

(б) практические/конструктивные интересы;

(в) общественные;

(г) художественные.

6. Характер. Для успеха претендентам потребуются определенные черты характера чтобы:

(а) работать с другими людьми;

(б) влиять на других людей;

(в) полагаться на себя;

(г) быть готовым сказать другим, что делать;

(д) получать удовольствие от напряженной работы;

(е) обладать следующими качествами (часто характеризуемыми как личностные).

Например: скрытный - общительный; непостоянный - стабильный; покорный - властный; ловкий / пользующийся моментом - правильный / любит правила; склонный к мягкости - склонный к жесткости; одаренный богатым воображением - практичный; консервативный - всегда готовый экспериментировать; нуждающийся в защите - самостоятельный / независимый; подозрительный - доверчивый; либеральный - авторитарный.

Выше перечисленное можно рассматривать как "пункты оценки", при этом нужно указывать ее степень.

7. Мотивация. Какую мотивацию требует эта работа? Какого вида вознаграждения предлагаются за нее?

(а) Деньги;

(б) Безопасность;

(в) Престиж;

(г) Принадлежность;

(д) Власть;

(е) Услуги;

(ж) Выдающееся мастерство;

(з) Решение проблем;

8. Условия: женатого / замужнюю, одинокого (ую) или семейного (ую) мужчину / женщину; проживания в определенном районе; возможности ездить домой / за рубеж; способности работать долго / необычное количество часов; способности находиться далеко от дома в течение долгого периода времени.

Квалификационные требования к персоналу должны быть насколько возможно конкретными, чтобы работник отдела кадров мог сформировать четкое представление о человеке, который требуется. Одним из полезных подходов к решению этой задачи выступает критическое рассмотрение уже имеющихся служащих, которые работают хорошо и плохо, чтобы выявить личностные и профессиональные черты, благодаря которым служащие работают успешно.

Персональные характеристики и типы личности. Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Так, некоторые работодатели предпочитают «степенных», женатых работников, считая, что это приводит к меньшему количеству увольнений и лучшему качеству работы. Другие же фирмы предпочитают холостых или разведенных работников, которые охотнее соглашаются на другие места работы, командировки и работу в выходные дни.

Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества (умение вести беседу, обаяние, убедительность и т.д.) могут быть необходимы работникам, имеющим дело с клиентами, а для других же мест они не пригодятся.

В прошлом отбор персонала в России, считался довольно простым решением. Начальник лично беседовал с желающими, и сам их распределял, руководствуясь исключительно своей интуицией. Решения принимались на основе неприязни и приязни начальника. В последующие годы создавались методы отбора, направленные на то, чтобы как-то помогать этим инстинктивным решениям. Сегодня отбор рассматривается как нечто большее, нежели вера в интуицию.

Процесс принятия решения при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой из них отсеивается часть заявителей, или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Типичный процесс принятия решения по отбору с прохождением полного числа этапов выглядит следующим образом:

1) Предварительная отборочная беседа;

2) Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты;

3) Беседа по найму;

4) Тесты по найму;

5) Проверки отзывов и рекомендаций;

6) Медицинский осмотр;

7) Принятие решения.

Конечно, не все организации реализуют все ступени, поскольку это требует слишком много времени и больших затрат. Некоторые ступени почти или полностью совпадают по срокам, например ступени 4, 5 и 6. Чем важнее вакантный пост, тем вероятнее использование приемов каждой ступени. Большая часть предприятий и организаций практикует отборочную беседу, бланк заявления и просто беседу. Тесты используются сравнительно небольшим количеством работодателей. Проверки на подготовленность и квалификацию, а также медицинские проверки проводятся для принятия на одни места работы и не проводятся в других случаях.

1 этап: Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный менеджер проводят с ними предварительную отборочную беседу. При этом на предприятиях применяются некоторые общие правила беседы, направленные на выяснение образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств.

Затем удачливые заявители направляются на следующую ступень отбора, иногда зная, что отсутствие какой-либо необходимой характеристики уменьшает шансы на то, что их будут серьезно рассматривать как кандидатов для принятия на место. В малых предприятиях и организациях предварительная отборочная беседа может проводиться вместо основной беседы по найму (ступень 3).

2 этап: Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты. На ранней стадии процесса отбора существует ещё один шаг, который либо предшествует, либо следует за предварительным интервью - заполнение предполагаемым сотрудником заявления о приёме на работу и анкеты.

Когда предстоит быстро набрать колоссальный штат (включая средний и младший руководящие составы), без анкет не обойтись. Причем, скорее всего, потребуется достаточно подробный опросный лист. Многие работодатели помимо сведений об образовании, опыте работы и семейном положении выясняют у соискателя, как он относится к командировкам, готов ли трудиться сверхурочно и т. д. Закончить опросник стоит фразой: «Я не возражаю против проверки информации, указанной в анкете», и попросить кандидата расписаться под ней. Это повышает ответственность за достоверность данных.

В работе с кандидатами рабочих специальностей анкетирование тоже безвариантное: как правило, людям со средним специальным образованием куда проще отвечать на вопросы, чем придумывать связный рассказ о своей трудовой деятельности. Однако не следует заставлять претендента на должность, скажем, уборщицы или грузчика заполнять графы на десяти страницах. Достаточно, чтобы соискатель указал главное: фамилию, имя, отчество, дату рождения, семейное положение, наличие детей, гражданство, место жительства, образование, навыки (разряд), предыдущее место работы Ким, С.О. Оценка кандидата: тестирование и анкетирование [Текст] / С.О. Ким // Рынок труда. - 2012. - №8. - С. 17..

Анкета может запрашивать данные о здоровье, складе ума, о ситуациях, с которыми приходилось сталкиваться в молодости, о мнении претендента по какому-либо случаю. Вопросы могут предусматривать несколько ответов («закрытые вопросы»). Например, при вопросе: «Что Вы думаете о переводе в другой город, если Вы являетесь служащим этой компании?» Типовыми ответами могут быть: «С удовольствием переведусь»; «Не прочь попробовать»; «Соглашусь на перевод»; «Откажусь от перевода». Вопросы, которые могут рассматриваться как дискриминационные - о поле, расе, возрасте и количестве детей в семье, - в бланк заявления не включаются.

Информация, содержащаяся в заполненном заявлении о приеме на работу, сопоставляется с должностными инструкциями, чтобы определить, совпадают ли в потенциале требования фирмы и качества кандидата. Это сопоставление зачастую сопряжено с трудностями, к чему следует быть готовым. Претенденты на рабочее место часто пытаются представить себя в несколько идеализированном виде, что-то преувеличивая, и это нередко осложняет процесс отбора.

Этап 3: Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- по схеме - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

- слабоформализованные - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

- не по схеме - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты.

Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

Собеседование при приеме на работу - это целенаправленная беседа, в которой интервьюер и кандидат обмениваются информацией.

Собеседование при приеме на работу особенно значимо потому, что кандидаты, которые дошли до этого этапа, - это те, кто выдержал целый ряд испытаний. Они выдержали предварительное интервью и получили удовлетворительные оценки по отборочным тестам. На этом этапе остаются кандидаты, которые, по-видимому, по крайней мере, на бумаге, обладают должной квалификацией. Любой бывалый менеджер, однако, знает, что внешность может оказаться весьма обманчивой. Чтобы удостовериться в том, что человек готов работать и может адаптироваться в определенной организации, требуется дополнительная информация.

Для эффективного проведения собеседования при приеме на работу важную роль играет планирование интервью. В первую очередь, внимание должно быть обращено на то, что физическая обстановка, в которой проходит интервью, должна быть одновременно приятной и носить приватный характер, при этом собеседование должно происходить с минимальным количеством перерывов. Интервьюер должен обладать приятной наружностью, внушать симпатию и обладать способностью эффективно слушать и общаться. Он или она должны ознакомиться с квалификационными данными кандидата, просмотрев данные, собранные с помощью иных инструментов отбора. В качестве подготовительного этапа интервью следует разработать профиль работы, исходя из должностных инструкций. После перечисления требований к работе полезно взглянуть на контрольный перечень:

- Следует сопоставить заявление и резюме кандидата с требованиями, выдвигаемыми к работе.

- Разработать вопросы, имеющие отношение к искомым качествам.

- Подготовить пошаговый план: представить должность, компанию, подразделение и отдел.

- Определить, каким образом задавать вопросы о прежнем поведении кандидата, а не о том, каким может быть будущее поведение.

Профессиональный опыт. Интервьюер предварительно изучает знания, навыки, способности кандидата и его готовность принять на себя ответственность. Хотя успешное выполнение одной работы не гарантирует достижение успеха на другой работе, оно указывает на способность и готовность человека работать.

Успеваемость. В отсутствие значимого опыта работы большое значение приобретают учебные достижения. Однако средняя оценка должна рассматриваться в свете других факторов, например, занятость на работе или факультативные занятия могли повлиять на оценки кандидата.

Навыки межличностного общения. Человек может обладать существенными техническими навыками, имеющими значение для выполнения работы, однако, если человек не сможет работать хорошо с другими сотрудниками, шансы на достижение им успеха невелики. Это особенно справедливо в современном мире, в котором увеличилось использование команд.

Во время собеседования, как правило, ведется наблюдение за личными качествами, в том числе за внешностью, способностью говорить, словарным запасом, манерой держать себя, адаптивностью (приспособляемостью) и уверенностью в себе. Впрочем, как и в случае со всеми критериями отбора, эти свойства следует принимать во внимание, только если они имеют отношение к выполнению работы.

После завершения собеседования интервьюер должен определить, подходит ли данный кандидат для занятия вакансии. Если вывод окажется положительным, процесс продолжается, если обнаружилось несоответствие, кандидат более в рассмотрение не принимается.

Собеседование может проводиться несколькими способами. Наиболее уместный подход определяется уровнем должности, которую требуется занять, и рынком труда, который требуется использовать. Методы интервьюирования рассмотрены далее.

Методы интервьюирования. При проведении типичного собеседования при приеме на работу кандидат встречается с интервьюером один на один (с глазу на глаз). Так как для кандидата интервью может оказаться весьма волнующим событием, встреча наедине с интервьюером зачастую выглядит менее пугающей. Обстановка, которую обеспечивает этот метод, может позволить наладить эффективный обмен информацией.

При проведении группового интервью несколько кандидатов вступают в контакт в присутствии одного или нескольких представителей компании. Этот подход, хотя он не исключает использования других типов интервью, может предоставить полезное понимание межличностной компетенции (interpersonal competence) кандидатов, так как они участвуют в групповом обсуждении. Другим преимуществом этой методики является то, что она экономит время занятым профессионалам и администраторам.