

ТЕМА 9. НАБОР, НАЙМ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

- 1. Набор персонала: понятие, цель, этапы, методы*
- 2. Отбор кандидатов*
- 3. Найм на работу и источники его организации*
- 4. Интервью в процессе отбора кандидатов*
- 5. Тестирование при отборе кандидатов*
- 6. Подбор персонала и их развитие*



1. Набор персонала: понятие, цель, этапы, методы

Набор персонала – это организационные формы и методы привлечения на вакантные позиции кандидатов, обладающих возможностями, требуемыми для того, чтобы помочь предприятию достичь целей. Набор персонала заключается в создании резерва кандидатов на рабочие места за счет внешних источников (обращение к агентствам по трудоустройству, приглашение населения и т.д.) и внутренних источников (набор кандидатов внутри своей организации).

Цель набора большого числа кандидатов на вакантные позиции состоит в том, что возрастает вероятность отбора наиболее подходящих кандидатов.

Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала

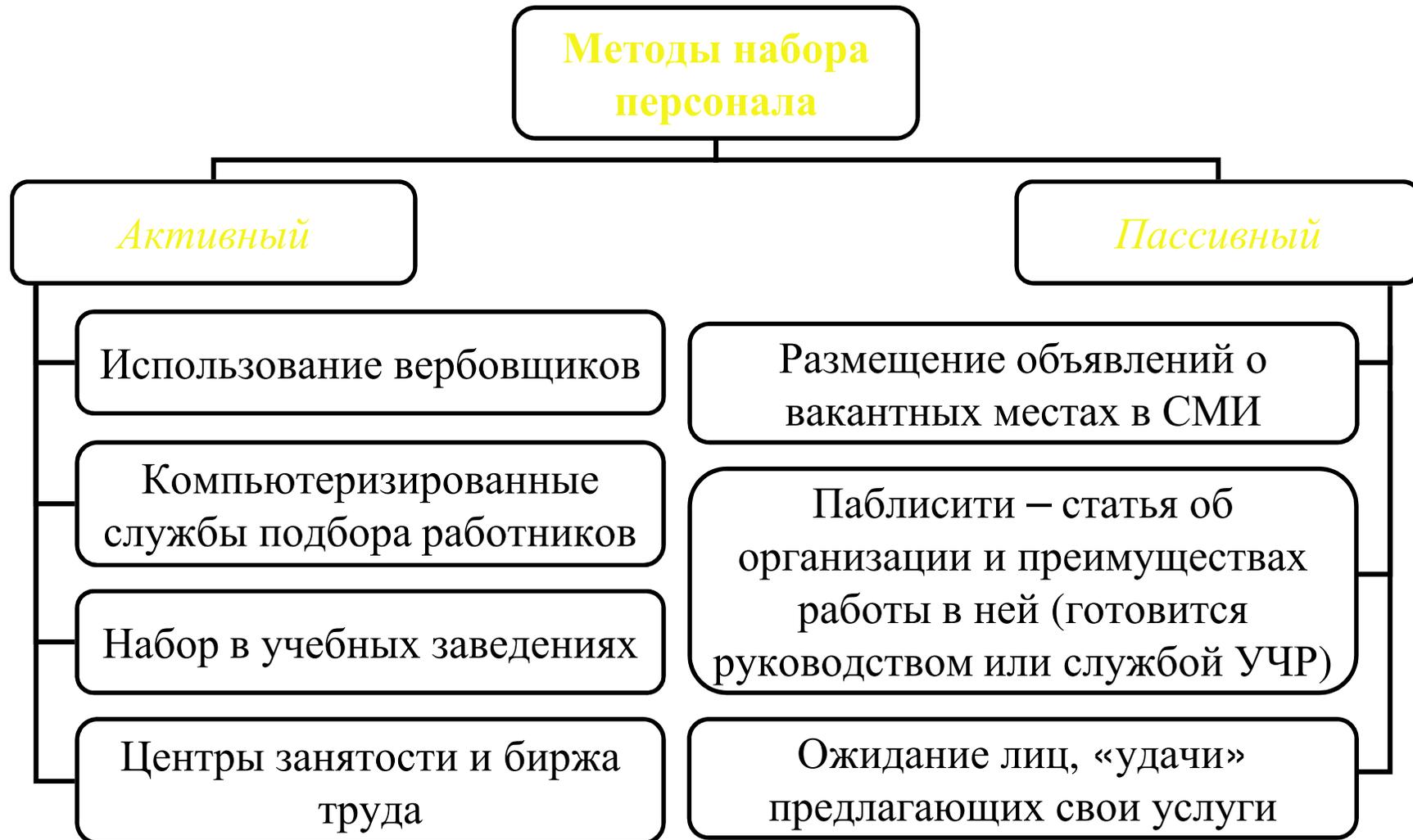
Общий анализ потребностей (настоящей и будущей) в персонале

Формулирование требований к персоналу

Определение основных источников поступлений кандидатов

Выбор методик оценки и отбора кадров

Методы набора могут быть активными и пассивными (см. рис.).



2. Отбор кандидатов

Отбор – процесс, с помощью которого предприятие выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

Организация стремится привлечь работников, отвечающих следующим запросам:

1. Отличающихся высоким профессионализмом
2. Готовых работать на фирме много лет
3. Умеющих общаться с клиентами
4. Умеющих работать в коллективе



Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Процесс принятия решения по отбору персонала представлен ниже на рисунке.

Кандидаты на занятие должности	
Предварительная отборочная беседа	
Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность	
Беседа по найму	
Тестирование	
Проверка рекомендаций и послужного списка	
Медицинский осмотр	
Принятие предложения о приеме	

О
Т
К
А
З

3. Найм на работу и источники его организации

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление ЧР.

Когда организации необходимо принять новых работников, появляются два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены ниже в таблице.

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

<i>Преимущества привлечения</i>	<i>Недостатки привлечения</i>
<i>Внутренние источники привлечения персонала</i>	
<p>Появление шансов для служебного роста.</p> <p>Повышение степени привязанности к организации.</p> <p>Улучшение социально-психологического климата на производстве.</p> <p>Низкие затраты на привлечение кадров.</p> <p>Претендентов на должность хорошо знают в организации.</p> <p>Претендент на должность знает данную организацию.</p> <p>Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент).</p> <p>Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации.</p>	<p>Ограничение возможности для выбора кадров.</p> <p>Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.</p> <p>Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.</p> <p>Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации</p>

Продолжение таблицы

<p>Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации.</p> <p>«Прозрачность» кадровой политики.</p> <p>Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации.</p> <p>Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала.</p> <p>Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров.</p> <p>Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента).</p> <p>Решается проблема занятости собственных кадров.</p> <p>Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</p>	<p>Снижение активного рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя.</p> <p>Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах.</p> <p>Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами</p>
---	--

<i>Внешние источники привлечения персонала</i>	
<p>Более широкие возможности выбора.</p> <p>Появление новых импульсов для развития организации.</p> <p>Новый человек, как правило, легко добивается признания.</p> <p>Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах.</p> <p>Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.</p>	<p>Более высокие затраты на привлечение кадров.</p> <p>Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров.</p> <p>Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих.</p> <p>Высокая степень риска при прохождении испытательного срока.</p> <p>Плохое знание организации.</p> <p>Длительный период адаптации.</p> <p>Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.</p> <p>Нового работника плохо знают в организации.</p>

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению.

4. Интервью в процессе отбора кандидатов

Большое значение в процессе отбора персонала имеет интервью.

Интервью – это акт непосредственного общения респондента и опрашивающего (интервьюера).

Интервьюирование

Опрос, проводимый методом интервью; предполагает прямой контакт интервьюера (того кто проводит интервью) с интервьюируемым (опрашиваемым), причем беседа ведется по определенному плану, а ответы на вопросы записываются интервьюером.



В самом распространенном случае менеджер по персоналу и линейные менеджеры рассматривают кандидата одновременно. Это имеет то преимущество, что все заинтересованные лица одновременно получают информацию и сокращается число наложений.

5. Тестирование при отборе кандидатов

Для облегчения отбора работников применяют тесты по найму.

Тесты в зависимости от должности, на которую претендует соискатель, могут включать проверку на общий интеллектуальный уровень, на уровень подготовки в тех или иных вопросах, как правило, общего характера, а также на специальные способности и знания.

Основные виды отборочных тестов

Тесты на умственные способности (измеряют общий интеллект)

Личностные тесты (оценивают личность кандидата)

Тесты, исследующие способности

Тесты, проверяющие навыки (которые были приобретены в ходе обучения или получения опыта)

Тесты часто применяются как часть процедуры отбора для видов работ, где требуется большое количество работников.

Следует отметить, что для доказательства соответствия работника условиям работы необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет ту или иную черту характера и что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно.

6. Подбор персонала и их развитие

Обеспечить, чтобы данная организация получала и сохраняла необходимую квалифицированную, преданную и хорошо мотивированную рабочую силу – означает, что необходимо, во-первых, правильно оценивать и удовлетворять потребности фирмы в работниках и, во-вторых, усиливать и развивать присущие сотрудникам способности (вклад в деятельность организации, потенциал и возможность использовать их труд в дальнейшем). Для этого фирма должна предоставить сотрудникам возможность обучаться и постоянно развиваться.

Этапы подбора

Планирование количественных потребностей в персонале – на основании принятого плана стратегического развития компании или заявок линейных и функциональных служб об ожидаемых вакансиях

Построение модели компетенций вакантных должностей, описание профиля вакансии и должностной инструкции

Организация поиска кандидатов с использованием внутренних и внешних источников, а также нестандартных подходов

Первичный отбор кандидатов (анализ резюме, телефонное интервью, анализ анкет)

Вторичный отбор (тестирование, собеседование и пр.)

Принятие решения о найме сотрудника

Оформление трудового договора, зачисление в штат, подготовка и проведение программы адаптации

Развитие человеческих ресурсов включает:

