

## **Содержание:**

### **Введение**

Актуальность данной работы связана с тем, что в условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Тщательность отбора гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

Целью курсовой работы является подробное изучение технологий, принципов и методов профессионального набора и отбора персонала организации.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1. изучить источники и методы набора персонала;
2. проанализировать особенности профессионального отбора персонала организации;
3. рассмотреть основные этапы построения системы отбора персонала;
4. определить достоверность и обоснованность методов отбора персонала

Объектом исследования курсовой работы являются технологии набора и отбора персонала, а предметом - персонал организации.

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора персонала, прежде всего, важно понять ее 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, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы, т.е. с анализа работы конкретной должности. Далее составляется должностная инструкция, на

основании которой формулируются требования к кандидатам. Одним из важных этапов является рекламирование работы, т.е. привлечение кандидата. Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала. В ходе собеседования можно познакомиться с кандидатом поближе, т.е. узнать его личные качества, манеры поведения. На основании собранных сведений уже происходит принятие решения о выборе потенциального работника, но даже полное наличие элементов отбора не дают точной информации о нанимаемом человеке.

В виду своей актуальности проблематика темы отбора персонала все чаще появляется в заголовках различных периодических и учебных изданий, а так же в ресурсах сети Интернет, несмотря на то, что эта тема исследована достаточно глубоко, появляются новые разработки и дополнения к методике отбора персонала.

## **Глава 1. Набор персонала как создание резерва потенциальных кандидатов**

### **1.1. Виды источников привлечения 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 (Прилож.1).

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах [3; 313].

Набор персонала - массовое привлечение персонала в какую-либо организацию, с целью создания необходимого резерва кандидатов на замещение вакантных мест.

Источники привлечения персонала делятся на внешние и внутренние, ниже в таб.1 приведены примеры внешних и внутренних источников привлечения персонала, а так же достоинства и недостатки использования этих источников.

Табл.1. Виды источников привлечения персонала

Виды источников привлечения персонала

Внутренний источник

Объявление о найме в средствах информации фирмы.

Просмотр картотеки личного состава кадров.

Опрос родственников и знакомых.

Запрос сотрудников.

Альтернативы найму – изменение трудовых отношений путем:

сверхурочной работы;

совмещения должностей;

временного наема кадров;

переноса отпусков;

многосменного режима работ.

Достоинства

Внутренний источник

Внешний источник

Объявления в средствах массовой информации.

Вербовка.

Компьютеризированные службы подбора работников (Internet-технологии).

Биржа труда, рекрутерские фирмы, агентства.

Использование ярмарок, выставок, фестивалей для информации о вакансиях.

Наем студентов во время каникул.

Профориентация учащихся колледжей, вузов, школ.

Лизинг персонала.

Лица, сами обратившиеся в организацию в поисках работы.

Внешний источник

Снижение затрат на привлечение персонала.

Более полная информация о возможностях кандидата.

Наглядное развитие карьеры.

Меньший срок поиска претендентов.

Недостатки

Внутренний источник

Угроза возникновения психологической напряженности в коллективе.

Меньший выбор кандидатов.

Меньшая активность (недостатки организации менее заметны, привычны).

«Семейственность» => застой идей.

Может возникнуть количественная потребность в персонале на освобождающемся рабочем месте.

Большой выбор кандидатов.

Возможность появления новых идей и приемов работы.

Меньшая психологическая напряженность в коллективе.

Удовлетворение количественной потребности в персонале.

Внешний источник

Большие затраты на привлечение персонала.

Большой срок поиска.

Длительный период адаптации кандидата.

Отсутствие полной информации о возможностях кадров.

Возможность ухудшения рабочего климата - «обида» среди давно работающих.

Источники привлечения персонала различаются по степени эффективности, как показывает практика, самым эффективным источником привлечения персонала являются рекомендации друзей и родственников, а так же рекомендации кадровых агентств (рис.1).

Рис 1. Эффективность источников привлечения персонала

Шаги, которые следует предпринять для привлечения потенциальных кандидатов:

1-й шаг - Проанализировать уровень заработной платы на рынке труда

2-й шаг - Принять решение о том, какой уровень оплаты может предложить ваша организация

3-й шаг - Принять решение о том, какие дополнительные льготы ваша организация может предложить для привлечения высококвалифицированных специалистов.

4-й шаг - Выбор наиболее подходящего канала распространения рекламного объявления в средствах массовой информации, специальные стенды и др.

5-й шаг - Составление текста рекламного объявления. В тексте рекламного объявления должно быть указано:

- наименование вакантной должности,
- требования к потенциальным кандидатам (критерии отбора),
- информация, призванная заинтересовать, привлечь потенциальных кандидатов (уровень зарплаты, льготы, условия труда, сведения об организации и др.) [16; 142].

## **1.2. Методы набора персонала**

Методы набора персонала могут быть активными и пассивными.

Активные методы – к ним обычно прибегают 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 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 персонала прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, о уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации. .

Телевидение 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.

## **Глава 2. Отбор персонала как основная технология управления персоналом**

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 [4; 134].

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 [10; 43].

Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

### **2.1. Принципы и критерии отбора персонала**

Основной принцип подбора и расстановки кадров: "Нужный человек, в нужное время, на нужном месте". Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Для эффективного включения системы отбора кадров в процесс управления организацией, должен быть выполнен ряд условий.

- поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с философией и практикой управления и с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом.
- необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и – что не менее важно – то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации.

Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

- необходимость учета всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность [16; 150].
- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти требования завышены и их необходимо пересмотреть;
- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);
- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место [10; 34].

По степени пригодности кандидатов можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно – потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

Степень разновидности ключевых качеств можно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

## **Критерии отбора**

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей. На основании каких критериев оценивать кандидатов? Какой человек нужен компании: высококлассный специалист или хороший руководитель? Или то и другое вместе? Или это должен быть просто исполнительный и добросовестный

человек без очень высоких требований к его профессиональной квалификации?

## **Требования к критериям отбора**

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность,
- полнота,
- надежность,
- необходимость и достаточность критериев.

Необходимость и достаточность критериев. Не следует перегружать процесс поиска кандидатов, излишне сокращая число возможных кандидатов, необоснованно увеличивая число критериев, используемых в процессе отбора.

Полнота критериев. Требование полноты критериев, используемых при отборе, означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

Надежность критериев. Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными.

Валидность критериев отбора означает, что критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор. Низкая валидность критериев отбора может явиться источником ошибок.

Обычно требования к кандидату со стороны организации связаны со следующими характеристиками (критериями):

- пол и возраст кандидата. Например, на должность секретаря чаще всего приглашают женщин в возрасте 22-30 лет, а на высшие руководящие должности (финансовый, коммерческий директор, руководитель проекта и т.п. - мужчин в возрасте от 28 до 42 лет);

- другие демографические характеристики (место проживания, семейное положение, наличие детей);
- образование;
- специальные навыки (владение иностранным языком, знание определенных компьютерных программ и др.);
- опыт (стаж работы в определенной должности, в определенной сфере бизнеса);
- медицинские противопоказания (общее состояние здоровья, отсутствие отклонений в психике);
- психологические характеристики (конфликтность, уровень интеллекта, лидерские качества и многое другое);
- деловые и моральные качества (ответственность, инициативность, настойчивость, честность и др.).

В настоящее время все громче раздаются голоса против всякого рода дискриминации при отборе кадров, а особенно против дискриминации по возрасту. Сегодня десятки тысяч женщин и мужчин в возрасте от 40 до 55 лет, оказавшиеся по разным причинам без работы, не могут найти себе нового места только потому, что их "подводит" возраст. Хотя при этом не совсем понятно, почему коммерческий директор или бухгалтер в возрасте до 42 лет должен работать во всех отношениях лучше, чем его 45-летний коллега?

### **Методы определения критериев отбора**

Существует несколько основных методов определения критериев отбора:

- Проведение обследования всех поступающих на работу по данной специальности (без предварительного отбора) с использованием батареи медико-психологических методов. Через несколько месяцев на основании сравнительного анализа рабочих показателей новых работников устанавливаются показатели, по которым различаются успешные и неуспешные сотрудники. Эти показатели берутся за основу при установлении критериев, способных прогнозировать профессиональную успешность. Впоследствии эти критерии используют в ходе отбора на соответствующие должности.
- Выделение среди работников организации, работающих по данной специальности, группы успешных и группы неуспешных (например, выполняющих

установленную норму выработки и не справляющихся с ней). Медико-психологическое обследование позволяет установить показатели, по которым существуют достоверные различия между сравниваемыми группами. Эти показатели и выступают впоследствии в качестве критериев отбора.

- Важнейшие показатели, необходимые для успешной работы в данной должности, выделяются на основе анализа должностных инструкций и требований к должности.
- Экспертная оценка, когда критерии предлагаются на основании опыта или интуиции специалиста (группы специалистов), хорошо знакомых как с методами отбора, так и с требованиями к должности, к работе. Этот метод используется на сегодня чаще всего. При этом критерии отбора устанавливаются самим руководителем (высшим руководством) [16; 157].

## **2.2. Основные технологии отбора персонала**

Отбор персонала – это двусторонний процесс. Не только работодатель выбирает работника, но и работник выбирает работодателя. Процесс найма сотрудников есть процесс согласования интересов работодателя и работника.

В прошлом отбор персонала на Западе (а на некоторых предприятиях России и сегодня) считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией или рекомендацией вышестоящего начальства. Однако, начиная с 60-х годов XX века создавались различные формы и методы этой процедуры, повышалась её эффективность и она освобождалась от субъективных оценок. Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступеней часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Конечно, многие организации реализуют эту процедуру в различном объёме, исключая или добавляя какие-либо методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов:

Предварительное интервью

Заполнение бланка заявления и анкеты

Тестирование

Диагностическое интервью (собеседование)

Проверка рекомендаций и послужного списка

Медицинское обследование

Принятие окончательного решения

### 1. Предварительное интервью

Интервью проводит специалист по персоналу или начальник отдела кадров. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые заявители проходят следующие стадии отбора. Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата затруднено (например, он живёт в другом городе).

Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, членство в организациях, ближайшая возможная дата выхода на работу.

### 2. Заполнение анкеты

Претенденты, прошедшие предварительную беседу, должны заполнить бланк заявления или анкету. Ту же последовательность используют и вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента и общие сведения о претенденте (ФИО, дата и место рождения, адрес, контактный телефон, семейное положение, образование, опыт работы и др.). Вопросы могут относиться к прошлой работе и к складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора.

### 3. Тестирование

Одним из методов используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Тест – это средство, которое измеряет какой-либо

показатель человека. Тестирование в качестве вспомогательного приема при выборе наилучшего из кандидатов при приеме на работу становится все более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного выбора и все дороже становятся ошибки.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются кандидатом письменно, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время все популярнее становится использование автоматизированных тестов, в основном предлагаемых кандидатам на экране компьютера. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчеты и выделяет результат.

Виды тестов:

тесты на способности и склонности (математические, логические и др.)

психомоторные тесты (ловкость пальцев рук и др.)

тесты на профессиональные знания и опыт

графологические тесты

проективные методики

личностные опросники

тесты на интересы

Из обширного арсенала тестов активно используются не более двух десятков. Сейчас все тестовые методики можно условно поделить на две большие группы: тесты, прошедшие испытание временем и применяемые до сих пор, и тесты, которые используют редко. К первой категории относятся тесты для комплексной оценки психодиагностических черт; оценки отдельных личностных черт, психических состояний и функций; социально-психологической оценки коллектива. Как правило, эти психологические тесты адаптированы и стандартизированы для использования в России.

Ко второй категории тестов, не прошедших испытание временем и поэтому редко применяемых, относятся проективные методики (например, рисуночные тесты). По словам психологов, они субъективны, важен не сам результат тестирования, а то, как человек его проходит, как рассуждает. Не маловажно и кто занимается

интерпретацией результатов проективных тестов. Также редко используются корректурные пробы для определения внимания, концентрации и переключения у бухгалтеров и кассиров. Вместо этих методик применяются профессиональные тесты для финансистов, бухгалтеров, юристов, экономистов, программистов и т.д.

Отдельно стоят тесты способностей – методики, диагностирующие уровень развития общих и специальных способностей, определяющих успех обучения, профессиональной деятельности и творчества. Такие тесты не применяются в бизнесе из-за своей сложности и отсутствия высококвалифицированных профессиональных психологов, способных работать с такими методиками. Эти тесты применяются (вполне успешно) в разного рода спецслужбах ведущих государств мира. Некоторые компании используют при работе с персоналом свои специально разработанные тесты [20; 35].

Достоинства проведения тестирования: объективность, оперативность, нацеленность. Недостатки: тестирование требует определенной подготовки аппликанта; данные, полученные в ходе тестирования, могут использоваться только на настоящий момент.

#### 4. Диагностическое интервью (собеседование)

Научись слушать, и ты сможешь извлечь

пользу даже от тех, кто говорит плохо.

Плутарх

Интервью является центральным элементом и наиболее широко используемым методом отбора. К интервью обычно допускаются 20-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора. Оно позволяет оценить широкий набор качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурный уровень, ценностные ориентации и мотивацию кандидата, его деловые качества и др. Многие организации используют в роли интервьюеров квалифицированных специалистов-психологов либо других специалистов кадровой службы, прошедших специальную подготовку. Это особенно важно и в той связи, что последние годы публикуется достаточно много пособий для лиц, ищущих работу, о том, как наилучшим образом выдержать интервью и произвести хорошее впечатление при приеме на работу.

Структура и содержание интервью зависят как от типа интервью, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Интервью может проходить в один

или в несколько этапов.

В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие типы интервью:

структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);

неструктурированное (проводимое в свободной форме);

слабо формализованное (где используются не вопросы, а темы для обсуждения);

стресс-интервью (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);

панельное (проводимое специально созданной комиссией);

групповое (интервью с группой кандидатов);

один на один.

Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает, в том числе, и умение правильно задавать вопросы.

В ходе интервью могут использоваться следующие типы вопросов:

- открытые (это такие вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками);
- прямые или закрытые (предполагают ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений);
- наводящие (это такие вопросы, которые как бы подсказывают, какой тип ответа ожидается);
- рефлексивные (нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания, кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают);
- косвенные.

Умение использовать различные типы вопросов, стремление избежать ошибок при выслушивании ответов на эти вопросы, верные установки интервьюера в процессе слушания собеседника и использование приемов активного слушания позволяют в ходе интервью получить максимально полную и достоверную информацию от кандидата [16; 169].

## 5. Проверки рекомендаций и послужного списка

В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке, который это может прочитать.

Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённым перечню качеств. Ещё более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения, каких либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице. Учитывается ещё и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

## 6. Медицинский осмотр

Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие:

необходимостью знания физического состояния претендента в момент найма на случай подачи возможных требований компенсаций из-за ухудшения здоровья;

необходимостью предотвратить приём переносчиков заразных болезней;

необходимостью определить, может ли человек физически выполнять предлагаемую работу.

Одной из форм медосмотра является генетический отбор, предусматривающий использование различных анализов с целью выявления у кандидата особых черт, предрасполагающих (или наоборот) его к работе с различными химикатами. Например, заявитель с повышенной чувствительностью организма к токсинам, используемым в производстве, немедленно отсеивается в процессе отбора. В последние годы на Западе широко обсуждается комплекс вопросов, связанных с проверкой на предмет употребления наркотиков. Это проблемы как этического и юридического порядка, так и медико-биологического, так как достоверных на сто процентов тестов пока ещё не существует и в трети случаев результаты их оказываются ошибочными.

## 7. Решение о приеме кандидата на работу

Решение о приеме кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и следует принять все необходимые меры, чтобы исключить возможность ошибки. Принять верное решение помогает отработанная схема анализа результатов, полученных на всех этапах отбора, и четкие принципы, лежащие в основе принятия окончательного решения (Прилож.2).

### **Система оценки кандидатов**

Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна обладать следующими характеристиками:

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- она должна стимулировать тех, кто производит отбор к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;
- она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Отбор кандидатов заканчивается принятием на работу человека, наиболее успешно прошедшего все ступени отбора или включением в резерв организации, в крайнем случае, отказом всем кандидатам, если подходящая кандидатура не будет найдена.

## **2.3. Достоверность и обоснованность методов отбора**

Одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенным к рабочим. Чтобы эти методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно надёжными, достоверными. Если претендент получает оценку в 70 очков при тестировании по найму в понедельник, 40 очков в аналогичном тесте в четверг и 95 – в пятницу, то определить, какой из результатов наиболее точно отражает способности этого заявителя, невозможно: данный тест не может быть признан достоверным. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях.

Если служащий, проводящий беседу с заявителем, даёт разные оценки его способностей и возможностей в разные дни, эти оценки нельзя считать достоверными. На практике достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведённых в разные дни. Другой путь повышения достоверности – сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тест и беседа). Если результаты сходны или одинаковы, можно считать результат правильным.

Помимо достоверности оценок необходимо учитывать обоснованность принятых критериев отбора. Под обоснованностью здесь понимается то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий «предсказывает» будущую результативность тестируемого человека. Обоснованность методов относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре. То есть метод отбора может сам по себе быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче: измерять не то, что требуется в данном случае.

Существуют разные типы обоснованности методов отбора, с которыми должен быть знаком менеджер: обоснованность, по сути, по соответствию характеру конкретной работы и по соответствию конкретным критериям. Обоснованность – это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Соответствие метода отбора каким-то конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей последующей работе.

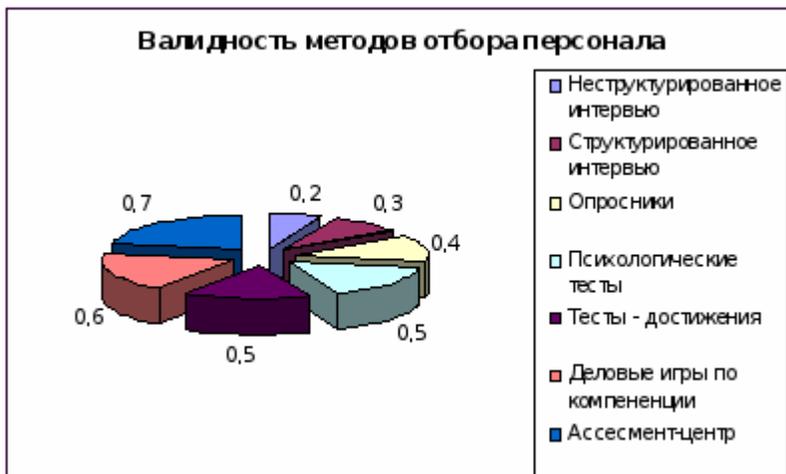


Рис.2 – Валидность методов отбора персонала

## Заключение

В настоящее время проблема отбора персонала в организациях и на предприятиях является одной из актуальных. Поэтому эта тема все более часто рассматривается в современной литературе. Отбор персонала - это первоначальная задача любой организации. Это первый шаг к созданию предприятия. Прием новых людей на работу является здесь повторяющимся действием и весьма значительным по своим последствиям. Повторяемость этого действия связана с наблюдаемым в учреждениях явлением движения кадров, которое возникает: во-первых, в связи с отсутствием у работника адаптации к условиям труда, а во-вторых, в результате объективных причин (воинская служба, уход на пенсию, продвижение по служебной лестнице и т.д.). И именно по этой причине предприятие вынуждено заполнять вакантные места за счет набора новых людей. Важно отметить, что этот отбор должен быть произведен профессионально.

Набор персонала ведется из внутренних и внешних источников. В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах. Источники привлечения персонала различаются по степени эффективности, как показывает практика, самым эффективным источником привлечения персонала являются рекомендации друзей и родственников, а так же рекомендации кадровых агентств. Методы набора персонала могут быть активными и пассивными, в зависимости от кадровой ситуации в организации.

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.

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение критериев и принципов, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей. При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования: валидность, полнота, надежность, необходимость и достаточность критериев. Основным принцип отбора и расстановки кадров: "Нужный человек, в нужное время, на нужном месте".

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов: предварительное интервью, заполнение бланка заявления и анкеты, тестирование, диагностическое интервью (собеседование), проверка рекомендаций и послужного списка, медицинское обследование, принятие окончательного решения.

На сегодняшний день не существует одного оптимального метода отбора персонала, поэтому организация должна владеть всем набором приемов и методов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

В связи с тем, что собеседование на сегодняшний день является практически основным методом отбора, руководителям предприятий, менеджерам по персоналу, линейным руководителям необходимо повысить свою квалификацию в его применении, наполнить конкретным содержанием технологию собеседования в зависимости от профессии или должностного уровня, отработать правила описания результатов собеседования и представления заключений.

При отборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные психологические характеристики кандидатов с целью повышения эффективности деятельности компании благодаря укреплению ее сплоченности, созданию команды. Ряд компаний уже привлекают для этого профессиональных психологов, которым поручается тестирование персонала.

Технология отбора различна в разных фирмах и зависит, как правило, от принятой здесь системы ценностей. При приёме на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность. Тестирование в

качестве метода отбора персонала также становится всё более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного отбора и всё дороже становятся ошибки.

Важная проблема, с которой сталкивается HR-менеджер, это достоверность и обоснованность методов отбора персонала. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях. Обоснованность – это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является набор и отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

## **Список использованных источников**

1. Андреев С.В., Волкова В.К. Поиск персонала. Оформление приема на работу. – М.: Альфа-Пресс, 2002.
2. Архипова Н.И. Менеджмент (Управление персоналом) / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: ИНФРА-М, 2003
3. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник 2-е издание. – М.: ЮНИТИ, 2005.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристь, 2002.
5. Владимирова В.В. Правовые аспекты использования кадровых инструментов в процессе отбора персонала. / В.В. Владимирова // Кадры предприятия. – 2006. – №5.
6. Герасимова С. Работодатель знает чего хочет. / С. Герасимова // Советник. – 2005. – №12.
7. Гущина Н. Человек для рабочего места / Н. Гущина // Служба кадров и персонал. – 2005. – №2.
8. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. – М: Изд-во РАГС, 1999.
9. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – ИНФРА-М, 2007.
10. Егоров С.Н. Управление персоналом. – Изд.: ПГУ Пенза, 2004.

11. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд.Н. Новгород: НИМБ, 2001.
12. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2000.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2002.
14. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания – Изд.: ПГУ Пенза, 2004.
15. Куршакова Н.Б. Система отбора персональных менеджеров, как способ получения конкурентных преимуществ на региональном рынке банковских услуг / Н.Б. Куршакова // Кадры предприятия. - 2002. - №4.
16. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001.
17. Никитина Н. .Ш., Бурмистрова Е.В. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей / Н.Ш. Никитина, Е.В. Бурмистрова // Университетское управление - 2004. - №3(31).
18. Поляков В. Хочет ли человек хорошо работать? / В. Поляков // Кадровик. - 2005. - №3.
19. Резапкина Г. Куда движется профотбор? / Г. Резапкина // Служба кадров и персонал. - 2005. - №5.
20. Рубан В.А. Психологическое тестирование при отборе и оценке персонала с использованием программ гГ1С: Предприятие 8.0гГ / В.А. Рубан. // Управление персоналом. - 2005. - № 12.
21. Сурков С.А. Обеспечение отбора и найма персонала мгновенно / С.А. Сурков // Управление персоналом. - 2002. - №12.
22. Титкова Н. Поведенческое интервью. / Титкова Н. // Кадровая служба и управление персоналом. - 2007. - №6.
23. Федоров А. У каждого своя диагностика. / А. . Федоров // Кадровик. - 2007. - №5.
24. Фомин В. Поиск персонала мгновенно / В. Фомин // Управление персоналом. - 2002. - №4.
25. Франк Эгон. Отбор персонала в консультационных фирмах / Эгон Франк // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - №1.

## **Приложение 1**

Процесс набора и отбора персонала

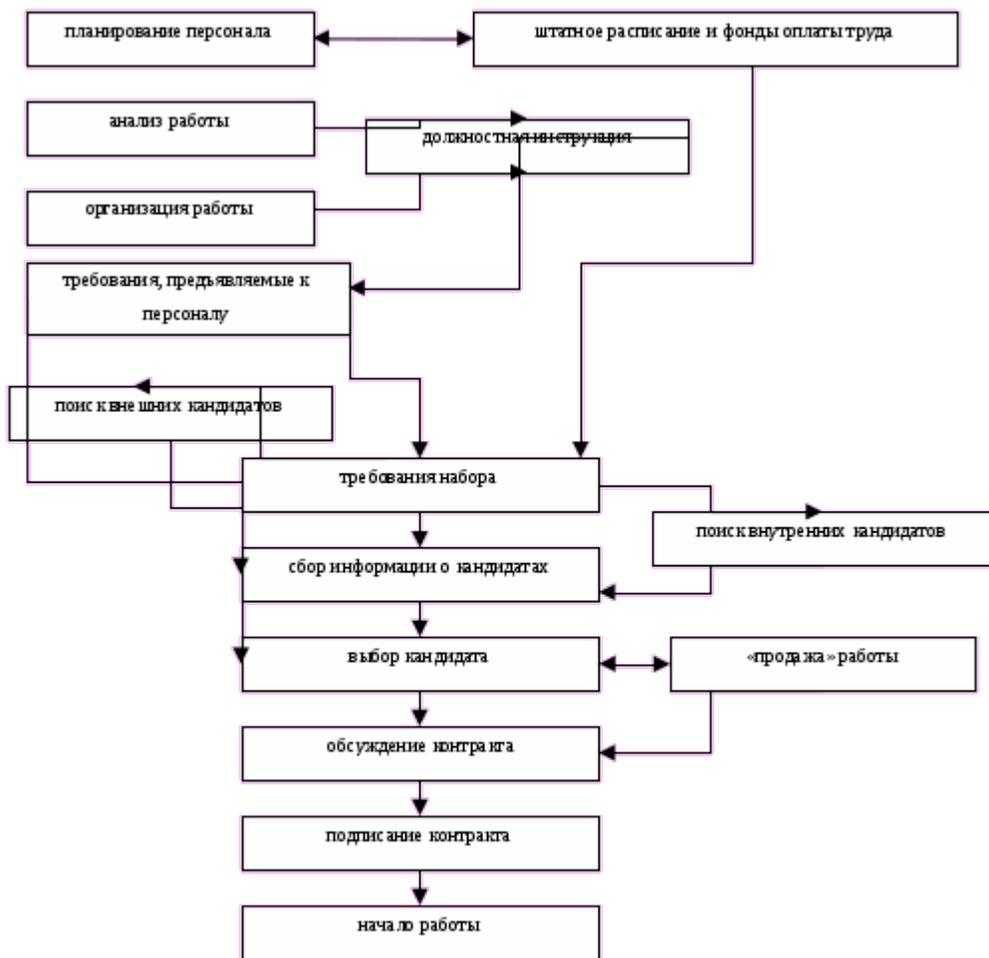


Рис.3 – Процесс набора и отбора персонала [13; 156]

## Приложение 2

Пример бланка для оценки, используемого при сравнении кандидатов на руководящую должность (качества кандидатов оцениваются экспертами по пятибалльной шкале)

Ф. И.О. кандидата	Уровень профессиональных знаний	Профессиональный опыт и навыки	Умение работать с людьми	Ответственность и самостоятельность	Инициатива и готовность к поиску новых решений
Юдин С.К.	5	5	3	5	5

Сафин Р.Ю.	4	3	5	4	4
Лузгин П.Н.	3	4	5	5	3