

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. А. М. ГОРЬКОГО

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Методические указания
по курсу «Управление персоналом»
для слушателей факультета повышения
квалификации**



Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2004

Составители: Л. А. Пьянова,
Н. И. Коленова,
Е. И. Пургина

От составителей

Характерной особенностью современного менеджмента стала его последовательная и все возрастающая гуманизация. Именно всесторонний учет человеческого фактора, оптимизация системы управления персоналом позволяют фирмам занять лидирующие позиции на российском рынке.

Сегодня профессиональная подготовка менеджеров не может считаться полноценной, если она ограничивается знаниями в сферах экономических, финансовых и юридических дисциплин. В настоящее время подготовка менеджеров по управлению персоналом становится одной из ведущих дисциплин в профессиональной подготовке управленческих кадров.

Важной особенностью курса «Управление персоналом» является системность и интегративность. Курс органично включает в себя отдельные блоки содержания таких дисциплин, как «Менеджмент», «Психология управления», «Маркетинг», «Экономика предприятия» и др. Это связано с особенностями профессиональной подготовки кадров, требующей глубокого осмысления и приложения на практике знаний, полученных при изучении названных дисциплин в процессе управления персоналом организации.

Значительное место в содержании курса занимают теоретико-методологические вопросы управления персоналом: принципы, методы и концепции управления персоналом, организация системы управления на предприятии, эффективность управленческой деятельности. Рассматриваются основные понятия, многообразные концептуальные подходы к процессу управления персоналом, раскрывается методологическая база современных теорий управления, прослеживается историческая эволюция различных школ управления персоналом.

Слушатели знакомятся с основными технологиями управления персоналом: подбор, оценка и аттестация кадров.

Цели курса – формирование у слушателей целостного научного понимания теоретических положений по управлению персоналом, освоение практических технологий кадровой работы, методики принятия эффективных управленческих решений в сфере управления персоналом организации, методики оценки экономической и социальной эффективности управленческой деятельности в сфере кадровой политики предприятия, развития современного экономического мышления.

Задачи курса:

- 1) изучение основных теоретических положений современной системы управления персоналом и кадрового менеджмента;
- 2) овладение технологиями управленческой деятельности в сфере кадровой политики предприятия;
- 3) проведение диагностики состояния системы управления персоналом на предприятии, внутреннего аудита персонала;
- 4) ознакомление с современными методами психологии управления;
- 5) проведение отбора и найма персонала;
- 6) овладение современными методами оценки персонала;
- 7) организация аттестации персонала на предприятии;
- 8) нормативное и методологическое обеспечение процесса аттестации;
- 9) оценка эффективности процесса аттестации.

1. ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Технология привлечения и отбора персонала в рамках концепции управления человеческими ресурсами включает следующие процедуры:

1. Выявление и дальнейшее планирование потребности в персонале.
2. Определение источников найма персонала.
3. Определение канала привлечения персонала.
4. Проведение экспертизы вакансии с описанием должности.
5. Формирование критериев оценки кандидатов.
6. Разработка методических материалов (анкеты кандидата, опросного листа кандидата, тестов) для проведения собеседования.
7. Организация процедур отбора и найма.
8. Адаптация новых сотрудников.

1.1. Источники найма персонала

Внутренний и внешний рынок труда

Потребность в персонале может быть удовлетворена как за счет внешнего, так и за счет внутреннего рынка труда.

Если необходимо заполнить вакансию, используя внешний рынок труда, следует подобрать (самостоятельно или с помощью специализированной организации) кандидата из числа претендентов. Здесь реализуется подход «Человек для работы». Если есть намерение использовать внутренний рынок труда или нанять известного своими возможностями ключевого специалиста, следует занять позицию «Работа для человека» и стремиться к такой организации труда, при которой отдача и удовлетворенность трудом у работника будут максимальными.

Соотношение между шириной использования внешнего и внутреннего отбора (рекрутинга) определяется той кадровой политикой, которая выработана в организации.

Внутренний отбор используется для заполнения вакансий за счет работников организации; при внешнем отборе для запол-

нения вакансий привлекаются кандидаты со стороны. Соответственно различаются и методы, используемые при внешнем и внутреннем отборе.

Внешний и внутренний отбор имеет свои преимущества и свои недостатки, и выбор формы отбора будет зависеть от условий, сложившихся в организации, целей, стоящих перед отбором, возможностей организации и др. Многие организации недооценивают возможности, которые открываются в результате поиска наилучших кандидатов для заполнения имеющихся вакансий среди людей, работающих на предприятии.

Методы набора кадров могут быть активными и пассивными.

К активным обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Сюда прежде всего относится вербовка персонала – налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников с целью побудить интерес к подаче заявления о приеме на работу.

Пассивные методы удовлетворения потребности в персонале используются при высоком предложении рабочей силы.

Внутренние источники набора кадров

Внутренний рекрутинг – это одна из составных частей кадровой политики, ориентированной на развитие работников и получение от них максимальной отдачи.

Внутренний источник набора персонала используют в следующих случаях:

- при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, происходит отказ от внешнего набора кадров);

- при перераспределении персонала;
- при его перемещении.

При внутреннем отборе наиболее часто используются следующие подходы к выявлению подходящих кандидатов:

- Выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и т. д.).

- Формирование кадрового резерва, из рядов которого впоследствии могут быть отобраны потенциальные кандидаты, соответствующие основным требованиям работы в вакантной должности. При работе с резервом в крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находят отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности. Организация обучения кадрового резерва, контроль рабочих показателей резервистов, их отношение к работе и к организации – это источники важной информации о перспективных кандидатах на руководящие посты.

- Организация конкурсов на замещение вакантных должностей и информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе работников предприятия. Во многих компаниях при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только в случае отрицательных результатов приглашать к участию специалистов со стороны.

Работа по поиску подходящих людей начинается на базе заранее сформулированных требований к кандидатам, основанных на уже существующих должностных инструкциях и требованиях к должности.

Существуют следующие методы набора персонала из внутренних источников:

- Внутренний конкурс. Служба персонала рассылает во все подразделения организации информацию об открывшихся вакансиях и объявляет внутренний конкурс на замещение вакантной должности.

- Совмещение профессий – совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

- Перемещение руководителей. Такой метод считается эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста. Возможны следующие варианты перемещения руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличени-

ем (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

– повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;

– смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация). Положительными сторонами ротации являются расширение кругозора руководителей и повышение управленческой квалификации.

Преимущества внутреннего набора:

• При заполнении вакансий за счет своих сотрудников организация имеет дело с работниками, которые хорошо знают организацию, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации.

• Достоинства и недостатки, потенциал и качества сотрудников компании уже известны.

• Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует людей к большей отдаче в работе:

– способствует улучшению морального духа у работников, получивших повышение;

– улучшению морального климата в коллективе, так как происходит укрепление веры сотрудников в свою организацию, и появлению у персонала возможностей повышения по службе;

– перемещение одного работника обычно вызывает «лавину» перемещений, воспринимаемых персоналом как знак внимания к себе, заботы о развитии;

– примеры возможности самореализации внутри организации воспринимаются как поощрение успешной работы.

• Внутренний отбор обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний, поскольку, как правило, не требует расходов на такие статьи, как адаптация и обучение.

Недостатки внутреннего набора:

• Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками (угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников; плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег).

• Появление проблем у тех работников, которых обошли с повышением.

• Возникновение «семейственности», приводящее к застою в проявлении новых идей и изобретательской мысли.

• Может произойти оголение отдельного участка работы, когда забирают человека из одного подразделения, чтобы заполнить вакансию в другом.

В сфере внутреннего рекрутинга у организаций имеются следующие проблемы:

1. Отсутствие разработанной системы оценки рабочих показателей, рабочих достижений, позволяющих формировать достойный кадровый резерв.

2. Недостаточное информирование работников организации об имеющихся вакансиях.

3. Отсутствие документов, регламентирующих внутренний рекрутинг, и соответствующих процедур.

Не всегда есть возможность обеспечить потребности в персонале только за счет внутреннего рынка труда, тем не менее начинать нужно именно с него. Только в случае полной невозможности найти или подготовить работников из числа собственных фирме следует обращаться к внешнему рынку труда.

Внешние источники кадров

Большинство российских организаций преимущественно обращается к внешнему рекрутингу. При этом организациям приходится решать две задачи: привлечение достаточного числа квалифицированных кандидатов и отбор лучших из них.

При внешнем отборе процесс поиска новых работников для заполнения имеющихся вакансий начинается с ответа на три вопроса:

- Где можно найти подходящих кандидатов?
- Как лучше всего установить с ними контакт?
- Как заинтересовать их работой в организации?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо знание рынка труда, источников рабочей силы и методов поиска кандидатов на имеющиеся вакансии. Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятельности организации, от финансовых средств, выделяемых на подбор пер-

сонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность.

Преимущества внешнего набора:

- возможность выбора из большого числа кандидатов;
- новые сотрудники приносят новые идеи и приемы работы; свежий взгляд новичка на состояние дел в коллективе может способствовать переходу на новый этап развития;
- без вливания «свежей крови» существует опасность того, что коллектив «законсервируется», потеряет способность к инновациям, к творчеству;
- дает возможность работодателю увидеть, как обстоят дела вне компании;
- иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся работников;
- выступает как форма рекламы для компании.

Недостатки внешнего набора:

- велика вероятность получения работника с качествами, которые не могут быть выявлены с помощью стандартных методов исследования на стадии приема и в период испытательного срока;
- необходим процесс адаптации нового работника со средствами и условиями труда, с коллективом;
- период вхождения в должность чреват снижением производительности труда;
- вхождение в новую должность для работников, нанятых со стороны, может потребовать больше времени, чем для «своих»;
- дополнительная нагрузка ложится на руководителей и коллег новичка;
- возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих сотрудников;
- могут возникнуть психологические проблемы из-за того, что работники понимают, что у них нет перспектив повышения в должности;
- не исключена вероятность губительного влияния личности нового работника на социально-психологический климат и работоспособность коллектива: конфликтная личность способна разрушить нормальный коллектив.

Путь поиска персонала на внешнем рынке труда достаточно трудоемкий, поскольку приходится сталкиваться с большим количеством претендентов, что связано с затратами времени, средств, аналитических и моральных усилий.

Способы поиска персонала на внешнем рынке

Поиск в базе данных организации:

- поиск среди прежних сотрудников, ушедших из организации по собственному желанию. Они могут назвать других претендентов;
- поиск среди случайных претендентов, самостоятельно обращающихся по поводу работы. Сведения об этих кандидатах должны каждый раз заноситься в картотеку (банк данных о внешних кандидатах).

Поиск посредством рекомендаций:

- работающего персонала своей компании;
- партнеров по бизнесу;
- друзей и знакомых.

Многие предприятия пережили этап развития, когда штат сотрудников комплектовался за счет родственников, друзей и знакомых. Этот способ многими признается наиболее эффективным, дешевым и быстрым источником найма. Создается впечатление, что он дает гарантию лояльности и надежности принимаемых на работу людей, поскольку рекомендующие этих людей сотрудники хорошо их знают, им известно их прошлое, их человеческие качества. Однако в подборе персонала по знакомству заложена отсроченная конфликтная ситуация, основанная на противопоставлениях и обидах:

- Стандартные требования, предъявляемые руководством работникам фирмы, знакомым или родственникам, кажутся завышенными, а зарплаты – заниженными.
- Родственники и знакомые, часто даже не отдавая себе в этом отчета, ожидают от руководства или своих знакомых покровительств, более снисходительного и терпимого отношения как к себе, так и к своим проблемам. Если они не получают этого, то очень обижаются, а если получают, то это плохо сказывается на коллективе.
- «Хороший человек – не профессия», поэтому не всегда можно оценить своего знакомого как специалиста, а брать его на ис-

пытательный срок и отказываться от него в дальнейшем бывает проблематично.

Если руководство организации все-таки придерживается закрытой кадровой политики, то лучше останавливать свой выбор не на родственных узах, которые в дальнейшем чреваты клановыми конфликтами, а на рекомендациях по институту или предыдущей работе. Клиенты, партнеры и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. Такое сотрудничество, кроме того, способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

Поиск через средства массовой информации – размещение объявлений о вакансиях в газетах, журналах, на радио и телевидении. Этот путь подбора персонала – один из самых старых и надежных. У него есть ряд неоспоримых преимуществ:

- экономия бюджета компании;
- поток кандидатов, причем даже тех, кто по принципиальным соображениям не сотрудничает с кадровыми агентствами;
- возможность осуществлять полный контроль за ходом поиска и отбора специалистов, не передоверяя эту задачу посторонним лицам;
- дополнительная реклама фирме.

Недостатками этого способа специалисты по подбору персонала называют необходимость выделять специального сотрудника для ответа на звонки и ведения приема претендентов на должность. Процесс отбора кадров может оказаться растянутым по времени. Поэтому данный способ особенно подходит для достаточно крупных и быстрорастущих фирм, которые, перманентно расширяясь, нуждаются в постоянном притоке новых кадров и с этой целью содержат специальную кадровую службу.

При использовании этого варианта поиска кандидатов важно выбрать наиболее подходящее средство массовой информации. Выбор средства массовой информации должен быть обусловлен учетом существующих предпочтений потенциальных кандидатов. Для того, чтобы решить вопрос, через какое средство массовой информации следует дать объявление о поиске кандидатов на вакантные должности в высшем руководстве, экономической службе, службе маркетинга и т. п., следует ответить на вопросы, какие газеты читают, какие радиостанции слушают потенциальные кандидаты на имеющиеся вакансии?

Эффективная реклама в средствах массовой информации предполагает не только правильный выбор конкретного средства массовой информации, но и продуманное оформление, форму и содержание рекламного объявления, момент выхода объявления, периодичность и частоту рекламы. Важно также правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить особенности интересующего персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Хорошо продуманное рекламное объявление должно одновременно решать ряд задач:

- привлечение наиболее подходящих кандидатов;
- исключение обращений со стороны лиц, мало подходящих для имеющихся вакансий. Это достаточно важный момент, поскольку перегрузка кадровой службы «обвалом» звонков от явно не подходящих кандидатов часто является пустой тратой времени и препятствием на пути реальных претендентов на должности. Время, потраченное на собеседование с неквалифицированным кандидатом, – это фактор, который более всего удорожает процедуру найма;
- обеспечение достаточного числа обращений со стороны потенциальных претендентов на должность.

Важным шагом для начала работы по подбору кандидата на выполнение того или иного вида работ может быть заполнение подразделением-заказчиком соответствующей формы заявки. Эта заявка должна содержать сведения, которые призваны максимально помочь людям, отвечающим за поиск нужных кандидатов, в формулировании требований (критериев отбора) к потенциальным кандидатам.

Поиск среди выпускников высших учебных заведений является неплохим, но почти невостребованным методом. Выпускники обладают современными знаниями, энергичностью, целеустремленностью, весьма перспективны и могут принести организации существенную пользу. Конечно, для того, чтобы они стали опытными специалистами, нужно время. Их требуется учить, но впоследствии именно из выпускников можно получить надежных и незаменимых сотрудников.

Центры занятости могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал. Как правило, через службу занятости устраиваются на работу сотрудники на малоответственные должности, сезонные или временные работы, специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности. К недостаткам данного способа можно отнести тот факт, что поскольку практически никакой ответственности за предложенные кандидатуры государственные службы занятости не несут, сохраняется значительный риск, что новые работники окажутся просто непригодными к работе. Достоинством способа является то, что подбор кандидатов проводится бесплатно.

Использование сети Интернет. Появление огромной информационной базы Интернет-сайтов должно значительно облегчить поиск работников. Интернет дает организациям возможность подобрать требующийся персонал с минимальными затратами. Основными преимуществами этого средства является его относительная дешевизна и высокая скорость распространения информации. Наиболее эффективен подбор персонала через Интернет в области информационных технологий – сетевых администраторов, программистов, web-дизайнеров. Не менее успешным может быть поиск специалистов в области ценных бумаг, финансов, менеджеров, экономистов, инженеров, технологов. Это хороший способ подобрать сотрудников, которым по роду деятельности необходимо знание Интернета. Вряд ли стоит полагаться на этот способ при поиске строителей, медиков, секретарей и т. д.

С помощью агентств по трудоустройству сложно подобрать людей, имеющих профессиональную квалификацию, поскольку они предпочитают искать работу или через рекрутинговые агентства, или напрямую обращаясь к работодателям. Этим способом можно пользоваться при подборе таких работников, как курьеры, диспетчеры, экспедиторы, секретари невысокой квалификации и др.

Рекрутинговые агентства (агентства по подбору персонала) выполняют заказы компаний на подбор персонала под определенную вакансию. Их услуги оплачивают компании, а для соискателей услуги бесплатны. По данным Лаборатории корпоративных

технологий «Решение», размер стоимости подбора персонала через кадровое агентство зачастую достигает двух окладов подбираемого специалиста.

Рекрутинговое движение получило свое профессиональное оформление в 1996 году, когда была создана Ассоциация консультантов по подбору персонала. Ассоциация ставит перед собой следующие задачи:

- повышение стандартов качества услуг в сфере подбора персонала;
- просвещение заказчиков;
- обучение самих рекрутеров.

За помощью в подборе персонала имеет смысл обращаться в рекрутинговые агентства в следующих случаях:

1. Если необходимо быстро найти специалистов высокого класса.
2. Открыты несколько вакансий, которые необходимо заполнить в короткие сроки, и компания не в состоянии самостоятельно справиться с таким объемом работы.
3. Требуется редкий специалист.
4. Компания не имеет возможности самостоятельно заниматься подбором кадров.

Использование рекрутинговых агентств позволяет сэкономить время и избежать ряда трудностей при подборе нового персонала.

Можно отметить следующие преимущества данного способа подбора персонала:

1. Хорошее агентство снимает с фирмы-заказчика основной объем «черной» работы по отбору и позволяет ей быстро находить квалифицированных специалистов, в том числе дефицитного профиля.

2. Постоянная многолетняя работа с базой данных позволяет отслеживать карьерный рост специалистов, постоянно знать сферу их интересов и возможностей и в нужный момент быстро «свести» профессионала и фирму, в нем заинтересованную.

3. На представленных специалистах может быть дана «гарантия», которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

4. После окончания процесса подбора персонала консультант помогает вновь принятым сотрудникам в адаптации на новом рабочем месте.

Одним из преимуществ подбора кадров через рекрутинговые агентства специалисты считают практически полную конфиденциальность подбора руководителей, поскольку при этом не афишируется, что фирма имеет вакансии ответственных должностей или платит высокую заработную плату своим сотрудникам.

Поиск кандидатов занимает в зависимости от сложности вакансии от 2 до 10 дней. Рекрутинговые агентства обычно сами осуществляют предварительный отсев соискателей, проводя индивидуальное интервьюирование и отбор с учетом профессиональных и личных качеств, необходимых для организации-заказчика. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов (3–5), которые точно соответствуют заявленным профессиональным требованиям, а работодатель делает свой выбор самостоятельно.

Некоторые агентства работают как биржи труда, собирая собственную базу данных по работникам разных профессиональных групп. Эти агентства ориентируются главным образом на то, чтобы кандидаты отвечали некоторым формальным требованиям, которые могут удовлетворить организацию-работодателя. В то же время подобные агентства освобождают себя от кропотливой работы по предварительному отсеиванию из своей базы данных тех кандидатов, которые наиболее приемлемы для данного заказчика, присылая по 50–100 резюме.

Перед предприятием, озабоченным поиском и отбором работников на имеющиеся вакансии, всегда стоит проблема выбора агентства, заслуживающего доверия. Очень важно правильно выбрать рекрутинговое агентство, поскольку именно оно будет представлять компанию на первоначальных переговорах с кандидатами, и часто представление о компании складывается после общения с рекрутером. Наиболее эффективно работать с одним агентством, а не с несколькими одновременно.

Можно принять участие в ярмарке вакансий. Такой способ дает возможность не только дать рекламу своей фирме (обычно такие мероприятия широко освещаются газетами и телевидением), но

и помогает получить неплохой банк данных молодых, энергичных и талантливых кандидатов, которым можно пользоваться по мере необходимости. Собирая значительное количество желающих найти работу, ярмарка предоставляет возможность в один день подобрать значительное количество претендентов на вакантную должность, а затем провести отбор в рабочем порядке.

Существует несколько основных способов поиска кандидатов в системе Интернет:

- списки специализированных сайтов;
- запросы на поисковых серверах;
- на многих серверах есть ссылки на другие схожие серверы.

В подавляющем большинстве случаев доступ к информации Интернета и размещение резюме являются бесплатными.

Использование Интернета для поиска и отбора сотрудников вызывает интерес более чем половины компаний (55 %).

Этот путь подбора персонала еще только завоевывает себе популярность как среди соискателей, так и в среде работодателей. Его стоит использовать в сочетании с традиционными и проверенными методами. Можно предположить, что эффективность сети Интернет как средства поиска работы и подбора персонала будет возрастать.

Агентства по найму (кадровые агентства) можно разделить на два принципиально разных типа – агентства по трудоустройству и рекрутинговые агентства.

Все сайты, содержащие информацию о работе, можно разделить на несколько основных категорий:

1. Специализированные сайты, полностью посвященные работе (списки вакансий, мини-резюме, советы по поиску работы, новости и т. п.).
2. Сайты, рассчитанные на работодателя и соискателя.
3. Универсальные и специализированные. Универсальные публикуют информацию для всех – от руководителя фирмы до домработницы. Специализированные ориентированы на узкий сегмент рынка, например страхование или подбор учителей иностранных языков.

4. Бесплатные и платные. Наиболее частая форма – для желающих трудоустроиться – бесплатно; для тех, кто ищет персонал –

платно. Часть сайтов взимает плату и с работодателя, и с соискателя. Некоторые позволяют бесплатно разместить описание вакансий частных фирм и резюме соискателей, но берут деньги с кадровых агентств. Есть в сети и полностью бесплатные сайты – за размещение резюме или поиск в банке данных специалистов деньги не взимаются.

5. Для желающих работать за границей. Здесь есть вся информация для тех, кто хочет устроиться за рубежом.

6. Представительства газет. Большой плюс – электронные архивы предыдущих номеров. Например, на странице газеты «Работа сегодня» расположены также аналитические и информационные материалы, опубликованные в предыдущих номерах, имеется возможность поиска ключевых слов.

7. Представительства рекрутинговых фирм. На сайтах крупнейших фирм по подбору персонала всегда можно найти описание свежих вакансий, мини-резюме специалистов, советы по трудоустройству и поиску персонала, аналитические обзоры рынка труда и т. д. Есть сайты и узкоспециализированных агентств, например, компьютерного агентства.

8. Общие рекламные сайты, где среди прочего есть работа (база данных по специалистам различного профиля). Например, Интернет-реклама представляет структурированную базу данных, которая содержит информацию по товарам и услугам, строительству, недвижимости, туризму, автомобильному рынку, а также по работе.

9. Сайты крупных фирм.

10. Представительства государственных служб и организаций, например, официальный сервер Комитета труда и занятости Москвы.

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала. При внутреннем найме появляется шанс для служебного роста, улучшения социально-психологического климата, затраты на привлечение кадров низкие, претендентов на должность хорошо знают в организации, претендент на должность знает данную организацию. В этом случае быстро занимает освободившаяся штатная должность, сотрудник обходится без длительной адаптации, происходят такие процессы, как освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной

организации, «прозрачность» кадровой политики, высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией. Однако при таком наборе возникает напряженность или соперничество в коллективе, снижается активность рядовых работников, претендующих на должность руководителя в связи с тем, что автоматически преемником становится заместитель руководителя.

При внешнем найме более широки возможности выбора, появляются новые импульсы для развития организации, высоки затраты на привлечение кадров, а также удельный вес работников, принимаемых со стороны, что способствует росту текучести кадров, ухудшению социально-психологического климата в организации, высокой степени риска при прохождении испытательного срока, плохому знанию организации, длительному периоду адаптации, блокированию возможностей служебного роста для работников организации.

1.2. Этапы работы по поиску и отбору персонала

Управление любым предприятием включает в себя управление кадровым ресурсом, подсистемой которого и является подбор персонала. Взаимосвязь этих систем выражается в том, что грамотный процесс подбора базируется на результатах работ в области управления предприятием вообще. Этими работами являются:

- Разработка и формулирование целей развития предприятия.
- Определение стратегических ориентиров или перспективных направлений развития предприятия.
- Описание бизнес-процессов.
- Разработка и описание оргструктуры компании.

Для осуществления поиска и отбора необходимых работников служба персонала должна обладать информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и организационной культуре. Для того, чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, без которого трудно реализовать все последующие функции управления.

Для поиска подходящего сотрудника для определенной работы необходимо сначала получить точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, которые требуются для ее выполнения. Это наиболее важная часть предварительной подготовки при отборе претендента, которая как раз часто и недооценивается. Сбор такой информации обычно проводят в три этапа:

1. Анализ содержания работы – процесс систематического и подробного исследования содержания работы с использованием различных методов (простое наблюдение, прямой систематический анализ состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов и др.).

2. Описание характера работы (составление должностной инструкции, в которой должны быть кратко изложены основные задачи, требуемые навыки, сведения об ответственности и полномочиях исполнителя).

3. Требования к персоналу (требования, предъявляемые работой). Необходимо как можно более точно определить навыки, знания, квалификацию и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера.

Только после завершения этих работ можно переходить к анализу потребностей компании в персонале. Эта процедура включает в себя сопоставление целей развития компании и возможностей, которые предоставляют компании наличные кадровые ресурсы.

Параллельно с вышеописанным процессом рекомендуется проводить процедуру экспертизы вакансии, которая позволяет разработать критерии, по которым формируются требования к кандидату. В сжатом виде она включает в себя многие шаги, которые необходимо сделать для описания должностной позиции при анализе бизнес-процессов: определение результата и критериев выполнения работы для каждой должности, описание требований к специалисту, которые предъявляет должность, разработка должностной инструкции.

После проведения экспертизы вакансии следует процесс поиска, или привлечения, кандидатов. К этому этапу уже сформулированы обоснованные требования к соискателям, есть представления об идеальном кандидате на должность. Это зафиксировано

документально в виде должностных инструкций, квалификационных карт, листа компетенции или в какой-либо другой форме.

Основная задача этого этапа – сбор информации и создание списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора.

Проведенная экспертиза вакансии позволяет определить параметры поиска кандидата, т. е. того, где и каким способом надо осуществлять эффективный поиск, а также позволяет быстро сформулировать объявление о конкурсе или запрос в кадровое агентство, грамотно и квалифицированно разговаривать с консультантами по подбору и заполнять формы или «Бланки заказа».

После того как организован приток информации о кандидатах (резюме, справки, анкеты, устные отзывы), начинается процесс отбора.

После формирования группы наиболее подходящих кандидатов важной частью процедуры набора персонала является отбор персонала с использованием различных методов оценки.

Первый шаг – отбор по заочной информации – анализ и сравнение данных о привлеченных кандидатах.

Второй шаг – телефонный разговор с кандидатами, отобранными по резюме и анкетам.

Затем кандидат приглашается в компанию для личного знакомства. Первое собеседование может быть с сотрудниками кадровой службы (службы персонала) компании. Затем обычно проходит собеседование с руководителем подразделения, в котором появилась вакансия. Только потом кандидат встречается с руководителем компании (в зависимости от уровня должности, на которую претендует кандидат, и от правил компании).

Собеседование, личная встреча с кандидатом – самый ответственный момент в процедуре отбора. В совокупности с собеседованием используется тестирование кандидатов – профессиональные тесты, практические задания, психологические тесты, – выявляющее личностные особенности кандидатов и др.

Сразу же после собеседования производится тщательный анализ полученной информации и оценивается кандидат. Завершающим этапом является принятие решения о приеме на работу и условиях найма.

После извещения кандидата о благоприятном решении компании необходимо провести еще одну встречу, на которой кандидату делается официальное предложение вступить в должность, оговариваются сроки выхода на работу, подробно обсуждаются условия работы, компенсации, происходит более полное знакомство с компанией и некоторыми сотрудниками.

До переговоров о найме информация о кандидате обычно проходит проверку в двух инстанциях – кадровой службе и службе безопасности. Проверяются рекомендации и отзывы о предыдущей работе.

После успешного прохождения проверки осуществляется прием на работу: утверждение нового сотрудника в должности, оформление его на испытательный срок. Именно в этот момент завершается процесс подбора и начинается этап «введения в должность» и адаптации на новом рабочем месте.

Экспертиза вакансии

Для подготовки к интервью с кандидатами на должность необходимо проделать серьезную работу, которая проводится в двух аспектах: содержательном и психологическом.

Содержательная подготовка включает в себя:

1. Проведение экспертизы вакансии.
2. Подготовка собеседования по данным, полученным в ходе экспертизы вакансии.

Психологическая подготовка – это создание определенного настроения непосредственно перед встречей с кандидатом.

Экспертиза вакансии – жестко заданная процедура оценки вакантной должности, включающая в себя анализ деятельности на рабочем месте, определение параметров поиска кандидатов и определение требований к кандидату (критериев отбора из числа найденных кандидатов).

Экспертиза вакансии опирается на ряд работ, проводимых в рамках управления предприятия:

1. Определение целей развития компании и тех направлений деятельности, которые планируется развивать в компании.
2. Определение направлений деятельности, в которых будет работать будущий сотрудник.

Экспертиза вакансии состоит из двух больших блоков:

1. Анализ деятельности на рабочем месте.
 2. Определение параметров поиска или привлечения кандидатов.
- Результаты анализа каждого блока служат исходными данными для формирования ответов на вопросы, входящие в последующий блок работ по экспертизе вакансии.

Анализ деятельности на рабочем месте

Анализируя деятельность специалиста на рабочем месте, руководители, начальники подразделений и специалисты службы персонала отвечают на серию вопросов.

Приведем перечень обязательных вопросов, ответы на которые должны быть получены до встречи с кандидатом:

1. Для достижения каких целей компании создается или существует данная должность?
2. В каких направлениях деятельности компании (уже существующих и перспективных) будет задействован новый сотрудник?
3. Какие функции сотрудник будет осуществлять для достижения целей компании, работая в каждом направлении?
4. Что должен делать (какие задачи решать) новый сотрудник?
5. Что является результатом выполнения каждой задачи?
6. Каковы критерии качества при выполнении каждой задачи?
7. Как часто выполняется каждая задача?
8. С кем надо взаимодействовать в компании при выполнении каждой конкретной задачи?
9. Какие должности стоят «над» данной должностью?
10. Кто и в какой форме дает указания?
11. Сколько сотрудников подчиняются этой должностной позиции?
12. Кто проверяет результат и корректирует выполнение каждой задачи?
13. Каковы сроки и правила отчетности?

Эта часть работы также выполняется специалистом, отвечающим за подбор персонала, который на основе информации, полученной при анализе деятельности на рабочем месте, определяет, где и какого специалиста необходимо найти.

Работа по определению параметров поиска нужного специалиста состоит из двух частей:

1. Уточнение места поиска специалиста.
2. Определение требований к кандидату.

Для определения места поиска необходимо ответить на следующие вопросы:

1. В каких компаниях может работать интересующий кандидат?
2. На каких должностях может работать будущий кандидат?

В отношении задач, требующих опыта работы, необходимо ответить на вопросы:

1. Какие должностные обязанности должен был выполнять кандидат на прошлом месте работы? Ответ на этот вопрос позволит определить, каков состав освоенных должностных обязанностей (опыт работы).

2. Каков стаж выполнения каждой задачи (т. е. указать то количество времени, которое требуется для достижения качества, заложенного при экспертизе вакансии)? Ответ на вопрос позволит определить требование к опыту работы в указанных областях и минимальный стаж на занимаемой должности.

3. Какими профессиональными знаниями должен обладать сотрудник (что должен знать) для того, чтобы качественно выполнять задачи?

4. Какими профессиональными навыками должен владеть сотрудник?

В отношении задач, не требующих опыта работы, необходимо ответить на вопросы:

1. Какими профессиональными знаниями должен обладать сотрудник для того, чтобы освоить эти задачи?

2. Какими профессиональными навыками должен владеть сотрудник (что должен уметь делать), чтобы освоить эти задачи?

Кроме того, нужно получить ответы на следующие вопросы:

1. Есть ли факторы, ограничивающие успешное выполнение выделенных задач? Каковы эти факторы (пол, возраст, состояние здоровья, физический облик и т. д.)?

2. Какими психологическими качествами должен обладать сотрудник для качественного выполнения уже знакомых задач?

3. Какими психологическими качествами должен обладать сотрудник для быстрого и прочного усвоения остальных задач?

4. Каковы психологические качества, которые могут препятствовать успешному выполнению и освоению должностных обязанностей?

5. Какими психологическими факторами должен обладать кандидат, чтобы быть совместимым со своим непосредственным начальником и подчиненными?

6. Каким корпоративным требованиям должен соответствовать будущий специалист? Какими качествами обладают люди, работающие в компании давно и успешно?

Критерии выбора кандидата, сформулированные в ходе экспертизы вакансии, оформляются в виде портрета «идеального» будущего сотрудника. Рекомендуется составлять два портрета: портрет «идеального» сотрудника, который бы полностью соответствовал требованиям, и портрет «допустимого» сотрудника, который мог бы выполнять должностные обязанности.

В портрет входят следующие характеристики:

1. Половозрастные параметры.

2. Название учебных заведений, где кандидат мог бы получить необходимые для успешного выполнения своих новых функциональных обязанностей знания, желательная специализация и дополнительные знания.

Телефонный разговор с кандидатом

Телефонный разговор является первым знакомством сотрудника кадровой службы с претендентом. Этот разговор определяет лицо фирмы, поэтому при любом исходе разговора следует оставлять благоприятное впечатление о фирме.

Сотрудником кадровой службы этот разговор используется как источник информации о соискателе, необходимый для дальнейшего анализа. Поэтому он должен для себя отметить, насколько спокойно и уверенно соискатель произносит первые фразы; правильно ли называет фирму или даже не потрудился прочесть ее название; поздоровался ли он и подождал ли ответного приветствия или сразу начал говорить; назвал ли свое имя, узнал ли имя

собеседника; обращается ли в процессе беседы по имени; сразу же сформулировал цель звонка или говорит много вступительных слов, расходуя попусту время; сказал ли о том, как узнал о приеме кадров, или сразу же начал рассказывать о себе, даже не поинтересовавшись, закрыта ли вакансия или еще нет.

При разговоре особое значение имеет способность сотрудника кадровой службы анализировать качества претендента, так как приходится обращать внимание на множество деталей: насколько человек готов к беседе по телефону; как и что говорит претендент; какие выражения выбирает; как и что отвечает; на какие вопросы дает ответы, а какие игнорирует, на какие вопросы дает уклончивые ответы; каким образом ведет беседу; принимает ли условия собеседования, предложенные фирмой, или сразу начинает диктовать свои; в какое время звонит – в указанное в объявлении или в другое.

Следует обращать внимание также на некоторые ошибки кандидата: излишнюю внимательность к мелочам в ущерб основному, «растекание» мысли, ответы на какие-то свои мысли, безрезультативность разговора, когда не принимается никакое решение, дезинформацию и сокрытие правды.

Если кандидат не подходит, следует вежливо ему отказать и назвать формальную причину отказа (недостаточные знания, невозможность платить ему такую зарплату, на которую он претендует).

Анализ документов претендента

При приеме на работу претендент должен представить документы, которые дают определенную информацию о трудовой правоспособности претендента, уровне его профессиональной подготовки, квалификации, практическом опыте, опыте руководящей работы. Предприятия имеют право определять перечень предоставляемых документов.

Резюме кандидата должно быть направлено в организацию, если в объявлении о вакансии указано на обязательное предварительное предоставление резюме. Профессиональное резюме, направляемое потенциальному работодателю, должно содержать объективную важную информацию о трудовой жизни работника. В резюме должны быть отражены достоверные сведения, подтвер-

ждаемые документами. Резюме – это самохарактеристика, которая может многое рассказать о своем хозяине. Жестких требований к составлению резюме не существует, но есть определенные пожелания. В России получил распространение американский стандарт написания резюме:

| | |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Заголовок | Фамилия, имя и отчество кандидата |
| Основные личные данные | Подданство, дата рождения, домашний адрес и телефон, семейное положение |
| Цель обращения | На какую должность и на какие условия претендует кандидат. При этом соискатель должен четко определить свою цель и указать позицию, на которую претендует. Если соискатель претендует на несколько разноплановых позиций, то следует на каждую из них составлять резюме |
| Образование | Названия законченных образовательных учреждений и даты учебы в них (в обратном хронологическом порядке); полученные специальности, ученая степень. Следует также описать сопутствующее образование (курсы, семинары и т. п.). Если соискатель является студентом, то необходимо указывать получаемое образование, название образовательного учреждения, курс или год окончания обучения |
| Опыт работы | Даты мест работы, названия организации, занимаемая должность, подробное описание обязанностей, профессиональные достижения. Описание дается, начиная с последнего места работы. Эта часть резюме – основная, но она не должна быть непропорционально большой |
| Дополнительная информация | Знание иностранных языков, наличие водительских прав, возможность ездить в командировки или отсутствие таковой, владение компьютером, научные достижения, функции и работы, которые претендент мог бы выполнять, сведения об увлечениях и хобби, личностные характеристики |
| Дата составления резюме | |

При анализе резюме следует обращать внимание на краткость, конкретность, целенаправленность на данную вакансию, честность. Резюме не должно содержать более одной страницы (все подробности – на собеседовании), поскольку это говорит о том, что пре-

тендент ценит чужое время, по деловому относится к работе, знает возможности и трудности других людей.

Можно дать следующие рекомендации по составлению резюме:

- Личные сведения о себе должны содержать минимум информации – фамилию, имя человека и координаты для связи.

- Важность указания цели резюме. По той формулировке, в которой кандидат заявляет о своей цели, можно судить о грамотности специалиста, а отсутствие данного пункта будет свидетельствовать о невысоком профессионализме.

- Основным критерием первичного отбора кандидатов является наличие или отсутствие опыта. Причем, на разные вакансии требуется наличие опыта различной длительности. Кроме того, опыт работы в крупной фирме будет отличаться от аналогичного опыта, приобретенного на небольшой фирме. Поэтому важно указывать не только занимаемую должность, но и название фирмы, ее сферу деятельности, количество человек, в ней работающих.

- Необходимо указывать не только год, но и месяц начала и окончания работы.

- Образование имеет смысл указывать сразу после цели и подробно раскрывать. Если кандидат недавно закончил учиться, опыта работы нет либо он небольшой, то в этом случае следует обратить внимание работодателя на выполненные курсовые, дипломные работы, темы которых имеют непосредственное отношение к данной вакансии. И, конечно, следует обязательно отмечать наличие «красного» диплома.

- Оценку претендента менеджер по персоналу делает и по той дополнительной информации, которую сообщает или не сообщает о себе кандидат. Сюда входит владение ПК, иностранными языками, наличие водительских прав, а также личные качества.

- Посылать резюме на английском языке имеет смысл, если фирма является западной или совместной, при этом лучше направить два резюме – на русском и английском языках. Не следует направлять резюме только на английском языке в российскую компанию.

- Следует включать в резюме только ту информацию, которая может помочь получить желаемую работу. Избыточность информации является минусом.

Если по резюме кандидат подходит, ему следует сразу же позвонить и назначить время собеседования.

Заполнение специально разработанной анкеты может происходить во время предварительной отборочной беседы.

Целью заполнения анкеты является представление информации о профессиональном и жизненном пути кандидата.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выявляющую производительность будущей работы кандидата.

Можно использовать стандартные анкеты или разработанные специально для конкретной организации.

Вопросы анкеты должны быть нейтральными и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа.

Таким образом, целесообразно уделять самое серьезное внимание документам, которые должны быть затребованы при приеме на работу. Анализ представленных документов дает первое впечатление о претенденте как о человеке и профессионале. Если он проходит этот этап успешно, его допускают к следующему – собеседованию.

Предварительная отборочная беседа

Отборочная беседа проводится для предварительного выявления качеств работника.

Основная ее цель – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Задачи ознакомительного собеседования:

1. Первичное определение компетентности, личных качеств претендента.

2. Информирование его об организации и преимуществах работы в ней, обязанностях, возможных трудностях.

3. Выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, возможности нахождения согласия между ними.

4. Предоставление претенденту возможности самому оценить, действительно ли он хочет получить данную работу.

Результаты ознакомительного собеседования позволяют отсеять до 80–89 % кандидатов, а для оставшихся выбрать наиболее

подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств, их пригодности выполнять соответствующую работу.

1.3. Собеседование (интервью)

Интервью – это беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и на оценку профессионально важных качеств претендента, составление профессионального мнения о степени пригодности претендента к работе, а также ознакомление его с будущей работой. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами возможно получение точной оценки.

Основные цели проведения интервью:

- Определить, может ли кандидат успешно выполнять сформулированные на этапе экспертизы вакансии должностные обязанности с необходимыми результатом и качеством, т. е. определить способности кандидата, выяснить соответствие его профессиональных навыков и знаний профилю должности.
- Понять соответствие его индивидуально-личностных качеств профилю должности.
- Выяснить, может ли он работать в компании, т. е. определить соответствие его личных качеств корпоративной культуре компании.
- Решить, хочет ли кандидат успешно работать в предлагаемой должности и в данной организации, т. е. выявить мотивацию кандидата.
- Проанализировать совместимость кандидата и его будущих коллег, подчиненных и руководителей.
- Заинтересовать потенциального кандидата в сотрудничестве с компанией.
- Получить достоверную информацию и максимально эффективно спрогнозировать сценарии поведения человека в типовых для компании ситуациях.

В ходе собеседования должны быть получены ответы на следующие три основных вопроса:

1. Сможет ли кандидат выполнять данную работу?
2. Будет ли он выполнять ее?

3. Подойдет ли кандидат для данной работы (будет ли он наилучшим)?

Поэтому главной задачей первого этапа интервью является создание таких условий беседы, такой атмосферы, чтобы кандидат смог и захотел раскрыться.

Этапы собеседования (интервью)

1 - й этап. На этом этапе можно использовать следующие закономерности:

- «правило 40 секунд» – обычно за это время у интервьюера и у кандидата складывается первое впечатление. Можно оценить, какое первое впечатление (а оно сильно влияет на дальнейшее общение) будет производить потенциальный сотрудник на клиентов, партнеров, всех тех, с кем он будет контактировать по работе;
- «правило похвалы» (комплимента). Если необходимо создать благоприятную для самораскрытия кандидата обстановку, то похвала или комплимент помогут сделать это, однако они должны быть искренними;
- «эффект края» – в наибольшем объеме запоминается и воспринимается информация в начале и конце сообщения. Поэтому в первой части переговоров обязательно должен быть тезис о цели данных переговоров.

Поскольку интервью является одним из видов социального взаимодействия, особое значение имеет то впечатление, которое участники интервью производят друг на друга в первые минуты общения. Однако нельзя делать выводы о кандидате по первому впечатлению, с первых минут беседы. Зафиксировать первую реакцию необходимо, но для оценки профессиональных навыков и личностных характеристик соискателя следует проделать серьезную работу, основная часть которой – грамотное интервью.

2 - й этап (основной). Получение и проверка необходимой информации о кандидате.

Перед проведением собеседования определенная информация о кандидате уже получена из анкеты и резюме. Формальные характеристики (общие данные и профессиональный портрет) кандидата подлежат проверке в ходе интервью.

Собеседование с кандидатом следует строить по принципу от общего к частному, т. е. сначала выясняются более общие сведения (где родился, жил, учился и т. д.), а затем вопросы должны становиться более специализированными: почему именно эта профессия интересует, как развивалась карьера, какими навыками в своей профессии обладает, как представляет себе дальнейший трудовой путь и т. д.

Вопросы, раскрывающие личность, дают законченность понимания того, насколько потенциальный сотрудник ценен для компании, и насколько организация соответствует интересам кандидата.

Здесь можно пойти разными путями и применять разные методы оценки.

Метод самопрезентации: кандидату предлагается за какой-то период времени «рассказать о себе».

В ходе самопрезентации можно обратить внимание на следующее:

- логическое мышление – проводятся ли причинно-следственные связи;
- глобальность и детальность мышления – насколько детально и последовательно кандидат рассказывает о себе;
- склонность к работе в одиночку, в качестве менеджера или под руководством и т. п.

Плюс этого метода – оценка приоритетов кандидата, его коммуникативных способностей, логики и аналитического мышления. Ответы кандидата позволяют непосредственно проанализировать деловые и личные качества претендента, выявить его профессиональные знания и опыт, степень заинтересованности в данной работе, целеустремленность, умение хорошо говорить и слушать, готовность рисковать или чрезмерную осторожность, самокритичность и умение выходить из проблемных ситуаций, стремление к лидерству или готовность подчиниться.

После того как собрана вся необходимая информация:

- нужно предложить собеседнику сказать, что, по его мнению, не было затронуто в собеседовании, или сообщить более подробно о том, о чем было сказано недостаточно;
- следует задать претенденту вопросы, чтобы он мог уточнить любые детали, касающиеся предлагаемой работы и условий.

3-й этап (завершение интервью) Подведение итогов и договоренность о дальнейших шагах.

Последний этап переговоров предполагает краткое подведение итогов, в любом случае – взаимную благодарность за уделенное внимание, а также четкую договоренность о дальнейшей процедуре принятия решения.

На этом этапе, если принято решение, что кандидат не подходит, следует убедить его в этом, показав разницу между его возможностями и реальными требованиями.

Если кандидат устраивает компанию, необходима договоренность о дальнейших конкретных шагах: когда, кто и что делает. Это может быть телефонный звонок либо письмо, информирующее кандидата о решении компании, предложение еще раз встретиться и т. п. В любом случае эта часть разговора является итогом всей встречи.

Завершение контакта с собеседником. Завершение контакта – это определение действий, которые необходимо произвести для того, чтобы встреча имела эмоциональное завершение. В завершающей фразе должны быть соблюдены три условия: констатация факта окончания интервью, благодарность за беседу и какой-нибудь вариант «до свидания».

Подводя итоги, можно сказать, что грамотное интервью – это способ поднять престиж своей компании, возможность найти подходящего сотрудника.

Виды собеседований

Существует несколько основных типов собеседования:

1. По структуре:

- структурированное интервью или беседа по схеме – заранее составленный опросник, охватывающий основные интересующие проблемы;
- частично структурированное интервью или слабо формализованное собеседование, где заранее готовятся только основные вопросы и в ходе беседы могут быть включены и другие, незапланированные вопросы, гибко меняющие ход собеседования;
- неструктурированное интервью или беседа не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты.

2. По содержанию.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни, и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует.

Ограниченность биографического собеседования состоит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивации.

Критериальное собеседование представляет собой интервью, во время которого кандидату задаются вопросы о том, что бы он сделал в определенной ситуации, связанной с его будущей профессиональной деятельностью, а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев.

Преимущества этого вида собеседования состоят в использовании вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью, а также в возможности легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы. Недостатки связаны с ограниченностью оцениваемых качеств кандидата и необходимостью тщательной предварительной подготовки для проводящего собеседование сотрудника.

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех видов интервью.

3. По количеству участников.

Индивидуальное собеседование – наиболее распространенный вид собеседования «один на один», во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом.

Групповое собеседование – во время собеседования один представитель организации проводит собеседование одновременно с несколькими кандидатами. Особенностью данного вида собеседования является тот факт, что у интервьюера есть возможность одновременно оценить несколько кандидатов и понаблюдать за ними в условиях конкурентной борьбы. Такой вид интервью оптимален для отбора на должность, где требуется умение раскованно и свободно общаться, например, менеджера по продажам или связям с общественностью.

«Приемная комиссия» – несколько представителей организации собираются вместе для беседы с одним кандидатом. Участие нескольких интервьюеров повышает объективность оценки и качество самого собеседования, но создает дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации за счет отвлечения нескольких сотрудников от текущей работы, как правило, руководителей организации или подразделений.

Стрессовое интервью – интервьюер сознательно создает для кандидата стрессовую ситуацию. Это разумно, если работа предполагает наличие стрессовых ситуаций.

Анализ информации о кандидате

Часть информации, получаемой в ходе собеседования, должна быть сразу зафиксирована в «Бланке оценки кандидата» по ходу проведения интервью. Как только собеседование завершено, необходимо внести в бланк то, что не было внесено в ходе встречи. Далее в «Бланке оценки кандидата» следует расставить «баллы соответствия». Высший балл шкалы показывает полное соответствие данных кандидата с выделенным параметром, низший балл – отсутствие необходимых качеств или навыков у кандидата. Промежуточные баллы могут указывать на частичное соответствие, недостаточное соответствие или соответствие при каком-либо условии.

При наличии только одного кандидата на вакантную должность начинать анализ можно сразу после интервью или в любое удобное время. Если же кандидатов несколько, то лучше всего проводить сравнительный анализ, имея информацию обо всех соискателях.

Важно определить, насколько существенными являются различия между данными кандидата и характеристиками желательного для компании сотрудника. Для этого относительно каждой вакансии рассматривается значимость характеристик, их удельный вес в составе портрета, выстраивается иерархия требований к кандидату. Соответствие по пяти самым важным для данной должности характеристикам должно быть полным.

Решение о том, подходит кандидат на вакантную должность или нет, принимается только после тщательного и скрупулезного анализа полученной информации.

Анализ невербального общения с кандидатом

Ученые-психологи определяют невербальное общение как передачу любых сигналов, не закодированных в слова.

Социальные психологи плодотворно изучают особенности невербального общения, выделяя в нем две категории – тактильное и визуальное общение.

Сюда можно отнести: физическое пространство (расстояние между собеседниками), позы, внешний вид, мимику, жесты, интонацию и темп речи, паузы.

Изучение невербального общения с претендентами и его анализ позволяют составить о них более объективное и развернутое мнение, обогатить информацию о претендентах.

Многие авторы рекомендуют перед началом интервью составлять «Карту информации» из тех характеристик, на которые необходимо обращать внимание при общении с кандидатом. Характеристик должно быть не больше девяти. Приведенные ниже характеристики облика, поведения и речи имеют наибольшее значение для формирования впечатления о человеке.

Карта информации

| | |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визуальный канал | Внешний вид (осанка, одежда и украшения и др.). Глаза. Естественная мимика |
| Аудиальный канал | Голос (паравербальные характеристики – высота голоса, модулирование и интонирование). Вербальный интеллект (умение излагать мысли, отвечать на вопросы) |
| Кинестический (чувственный) канал | Запах. Собственные ощущения (прикосновения и др.) |

Основной принцип анализа всех трех каналов информации (вербального, паравербального и невербального) – комплексность. Ни один элемент нельзя рассматривать изолированно, поскольку один и тот же элемент может иметь совершенно различное значение в зависимости от контекста.

Различные виды информации

| Вербальная | Паравербальная | Невербальная |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Преобладание тех или иных частей речи: глаголов, прилагательных, существительных. Употребление активных или пассивных залогов. Построение фраз. Слова-паразиты | Звуки – «заменители» речи: «Э-э-э...», «Хм-м...» и т. п. Модуляция голоса: интонации, монотонность или изменение высоты тона Тембр Темп Дикция Паузы между словами, предложениями | Позы Наклон корпуса Расположение в пространстве Жесты Время обдумывания ответов на вопросы собеседника Мимика Улыбка Контакт глаз |

1.4. Формирование вопросов для собеседования

Ниже приведены примеры вопросов, которые сгруппированы тематически.

Вопросы, помогающие установить контакт:

- Легко ли вы нашли наш офис?
- Вам чай или кофе?
- Как бы вы хотели, чтобы я к вам обращался?

Общие (анкетные) данные о кандидате:

- Расскажите, где вы учились?
- Почему вы выбрали свою профессию?
- Расскажите о своем профессиональном опыте?
- Чем вы занимались после окончания института?
- Какими были ваши должностные обязанности на предыдущем месте работы?
- Откуда вы родом? Есть ли у вас семья?

Вопросы об интересах кандидата:

- Чем для вас интересно наше предложение?
- Есть ли у вас в настоящее время другие предложения о работе?
- Чего вы ждете от вашей будущей работы?

• Как вы связываете свою дальнейшую деятельность с этим местом работы? Как вы себе представляете ваше будущее в нашей компании?

• Как вы видите свою профессиональную карьеру через год, три года, пять лет?

Вопросы о навыках кандидата:

Что вам приходилось делать на предыдущем месте работы?

• Какие навыки вы освоили, работая на предыдущей должности?

• Что вам удавалось лучше всего?

• Выполнение каких должностных обязанностей вызывало у вас наибольшие затруднения? Было самым неприятным?

• Какие навыки, по вашему мнению, понадобятся вам на новом месте работы?

Вопросы о характере и личности:

• Какие качества характера способствовали эффективной работе? Какие препятствовали?

• Как бы вы описали свой характер?

• Расскажите, как вы выбрали свою профессию?

• Что вы считаете своим самым большим достижением? Самой большой неудачей?

Несмотря на некоторые недостатки, отборочное собеседование остается широко практикуемым методом отбора, поскольку наниматели имеют возможность познакомиться с претендентами лично.

1.5. Тестирование

Существует множество видов эффективных способов испытаний, позволяющих проверить способности претендента и с большой точностью предсказать, как он будет выполнять порученную ему работу, решать профессиональные задачи.

Тестирование – это источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата. Тестирование позволяет сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Психологические тесты, применяемые при приеме на работу, подбираются в зависимости от требований к данному сотруднику как профессионалу, члену коллектива, руководителю и т. д.

Для каждой вакансии составляется свой набор тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника. Необходимо обязательно иметь систему разработанных критериев отбора кандидатов на каждую вакансию.

При приеме на работу, как правило, не принято спрашивать справку из психоневрологического диспансера. Поэтому еще одна немаловажная функция тестирования – отсеять психически больных кандидатов. С этой проблемой сталкиваются многие работодатели. Распознать такого человека во время первой беседы достаточно сложно, уволить его – еще сложнее. Поэтому многие организации идут на дорогостоящее и довольно емкое по времени применение соответствующих тестов, чтобы подстраховаться от неприятных неожиданностей.

В пользу достоверности и надежности некоторых тестов свидетельствует тот факт, что в отличие от собеседования результаты тестирования не зависят от способности интервьюера контролировать ход собеседования, задавать направление беседы и быстро ориентироваться во всем многообразии получаемых ответов. В тестах вопросы задания тщательно сформулированы и одинаковы для всех претендентов.

Виды тестов

Существуют тесты для оценки следующих характеристик:

- профессиональной подготовки – знаний и навыков;
- интеллектуального уровня – общего интеллектуального потенциала и умения решать проблемы;
- наклонностей – специальных качеств, таких как умение выражать свои мысли, математические способности, сноровка, навыки канцелярской работы;
- личностных качеств – аспекта очень спорного, призванного определять темперамент, характер человека, является ли он интровертом или экстравертом и т. д.;
- физических характеристик.

Тесты можно разделить на несколько категорий:

1. Тесты на профессиональную пригодность.
2. Интеллектуальные тесты.
3. Биографические тесты.
4. Личностные тесты.
5. Тесты межличностных отношений.

Тесты на профессиональную пригодность используют для оценки психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную работу.

Широко используются тесты с типичными примерами рабочих ситуаций, предлагаемых претендентам, с оценкой их выполнения. В большинстве своем такие тесты используются в связи с выполнением канцелярских, машинописных и чисто механических работ.

Интеллектуальные тесты предназначены для выяснения уровня умственного развития и образования кандидата. Могут использоваться тесты на определение общего интеллекта и специальные, направленные на определение различных разновидностей интеллекта.

Общие тесты способностей – это оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций.

В биографических тестах и тестах по изучению биографии проводится анализ таких аспектов, как семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Личностные тесты – это психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесение человека к определенному типу.

Многочисленная группа личностных опросников, или тестов, позволяет определить различные свойства и качества личности, такие как темперамент, характер, интеллект, склонность к творчеству, мотивы поведения, ценностные ориентации, факторы, влияющие на поведение и т. п. Существенными факторами выбора того или иного метода, теста являются его валидность (соответствие тому, для чего он предназначен) и надежность (тест позволяет получать одни и те же результаты, независимо от количества опрашиваемых и контингента).

Тесты межличностных отношений выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, при-

ходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать до 100 % рабочего времени. Сюда же можно отнести тесты на выявление стиля руководства или склонности к лидерству.

Среди способов тестирования в зарубежных странах распространен метод «Assesment Center», под которым понимается комплексный, стандартизованный метод выявления и оценки различных способностей соискателей, разбиваемых на группы (обычно по 6–8 человек), в которых реализуются разнообразные, как правило многокритериальные, программы тестирования.

2. СУЩНОСТЬ АТТЕСТАЦИИ

Аттестация – это периодическая проверка уровня деловых, личностных и моральных качеств работника, его соответствия занимаемой должности с целью повышения эффективности работы.

Аттестация служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Информационная цель – обеспечение человека знаниями по оценке своего труда для того, чтобы он смог скорректировать поведение.

Мотивационная цель – аттестация является важнейшим мотивом поведения работника. К скрытым (латентным) целям аттестации относятся:

- повышение статуса службы персонала;
- углубленное знакомство с работниками;
- сокращение, избавление от ненужных работников.

Можно выделить следующие *цели аттестации*:

1. Определение желаемого образа работника.
2. Оценка потенциала персонала.
3. Стимулирование и определение направлений повышения квалификации работников.
4. Выявление степени удовлетворенности работников трудовым процессом.
5. Внесение предложений по ротации персонала, освобождение работника от занимаемой должности.

Процесс аттестации должен отвечать *принципам*:

1. Объективности.
2. Добровольности.
3. Комплексности оценки.
4. Ясности целей аттестации.
5. Социальной и правовой защиты аттестуемых.
6. Доброжелательного отношения к аттестуемым.
7. Информационной открытости результатов аттестации.
8. Действенности процесса аттестации.

Основные задачи аттестации:

- объективная оценка деятельности работников и установление соответствия их занимаемой должности;
- оценка и развитие сильных сторон сотрудников;
- стимулирование повышения профессионально-личностного потенциала специалистов;
- способствование росту профессионально-образовательного уровня работников;
- обеспечение возможности передвижения кадров;
- дифференциация оплаты труда работника в зависимости от результативности его деятельности;
- повышение ответственности работника за выполняемую работу;
- развитие потенциальных способностей работника;
- определение путей эффективности труда;
- создание резерва кадров;
- изменение социальной политики организации.

Аттестация осуществляется систематически и имеет юридическую силу.

Одним из немногих документов, регламентирующих проведение аттестации, является постановление Минтруда и Минюста РФ № 27 от 23 октября 1992 года. Оно дает юридическую базу для аттестации в государственных учреждениях, но может быть использовано и в коммерческих организациях.

Правовые последствия обязательной периодической аттестации заключаются главным образом в том, что аттестационная комиссия может в отношении аттестуемого принять решение о соответствии или несоответствии занимаемой должности.

Функции аттестации. Перечислим несколько функций, которые могут быть усовершенствованы с помощью аттестации. Условно эти функции делятся на две группы: структурирующие, предполагающие достижение большей определенности в выполнении работы как отдельными сотрудниками, так и целыми подразделениями, и мотивирующие, позволяющие усилить направленность сотрудников на лучшее выполнение своих обязанностей.

Структурирующие функции. Аттестация как общее мероприятие, опирающееся на единые критерии оценки, упорядочивает этот процесс, позволяет сотрудникам сравнивать свои успехи и недочеты с результатами своих коллег.

Мотивирующие функции. Аттестация может быть использована как повод для откровенного разговора о проблемах организации, как получение своего рода обратной связи со стороны рядовых сотрудников. Они должны получить возможность высказаться, а общее мнение коллектива не может не быть заслушано, услышано и учтено руководством.

Одной из мотивирующих функций является установление целей развития сотрудника, так как в процессе подготовки к аттестации руководитель может предварительно обсудить с сотрудником условия его дальнейшего карьерного роста. В данном случае функция аттестационной комиссии состоит в утверждении плана и условий развития каждого аттестованного сотрудника.

2.1. Нормативно-методическое обеспечение аттестации

В настоящее время основным нормативным документом для проведения аттестации являются Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, которые утверждены постановлением Минтруда РФ и Минюста РФ № 27 от 23 октября 1992 года.

Решая вопросы нормативно-методического обеспечения предприятия, аттестацию следует принять как обязательный и необходимый элемент кадровой политики. Это необходимо отразить в уставе организации, правилах внутреннего трудового распорядка, в по-

ложениях о подразделениях, должностных инструкциях работников, трудовых договорах, а также коллективном договоре организации.

Нормативно-методическое обеспечение создается также обязательным изданием специального приказа, конкретизирующего цели и задачи проведения оценки работников по объему, сроки выполнения и ответственных как за исполнение приказа, так и всей работы по оценке (аттестации). Целью этого обеспечения является соответствие процедуры аттестации действующим правовым нормам, выраженное в необходимых документах, обязательных для исполнения и разрешающих проведение оценочной процедуры.

Для проведения аттестации необходимы следующие нормативные документы:

- приказ о проведении аттестации;
- положение о ее проведении;
- методические рекомендации по проведению аттестации;
- памятки по подготовке, взаимодействию кадровой службы с руководителями структурных подразделений и членами аттестационной комиссии, устанавливающие регламент ее работы. Аттестуемые должны быть ознакомлены с приказом и положением об аттестации не менее чем за месяц до ее начала.

В приказе формулируются и утверждаются:

- цели и задачи аттестации;
- работники, подлежащие аттестации;
- график проведения аттестации.
- состав аттестационной комиссии.

В приказе делается ссылка на уже разработанные методические материалы по аттестации или утверждается порядок их разработки с указанием сроков и ответственных лиц. В нем также указывается руководитель, на которого возлагается руководство проведением аттестации, приказ утверждается руководителем организации.

Положение о проведении аттестации включает следующие разделы:

- общие положения (цели аттестации, ее место в кадровой политике, периодичность по категориям работающих);

– подготовка к аттестации (полномочия аттестационных комиссий, определение ответственных исполнителей по подготовке, срок проведения, критерии оценки);

– порядок проведения аттестации;

– подведение итогов аттестации (вынесение комиссией оценки работы аттестуемого и предложения по его развитию и дальнейшей работе в организации). Результатом процесса обеспечения аттестации является оформление соответствующим образом указанных документов.

2.2. Организация процесса аттестации

Для организации процесса аттестации необходимо четко представлять этапы, из которых складывается эта работа.

1-й этап – подготовительный. На этом этапе издается приказ о проведении аттестации, который утверждается руководителем организации. В нем отражаются цели и задачи процесса аттестации, определяется список работников, подлежащих аттестации, утверждается состав аттестационной комиссии и график проведения. Аттестуемые знакомятся с приказом не менее чем за 2 месяца до начала проведения аттестации.

Аттестационную комиссию возглавляет председатель, который занимает должность не ниже заместителя руководителя предприятия. Заместитель председателя комиссии является заместителем руководителя организации по персоналу либо одним из руководителей подразделений. Рекомендуется не включать в аттестационную комиссию генерального директора и непосредственного руководителя. Члены аттестационной комиссии работают без отрыва от основных должностных обязанностей. Секретарь комиссии подготавливает аттестационные листы. Непосредственный руководитель аттестуемого готовит отзыв-характеристику или представление, с которым аттестуемый должен быть ознакомлен не менее чем за 2 недели до начала аттестационного заседания. При несогласии работника с отзывом руководителя он может сделать письменное заявление в аттестационную комиссию об этом с предоставлением дополнительных сведений, опровергающих отзыв.

На этом же этапе в подразделениях, где работают аттестуемые, возможно создание экспертных групп в составе непосредственного руководителя аттестуемого, вышестоящего руководителя, 1–2 специалистов подразделения и работника службы персонала. Экспертная группа по определенной методике, разработанной службой предприятия, осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений и результатов труда аттестуемого.

Задачи руководителя службы персонала на этом этапе:

- разработка должностной модели аттестуемого (должностной инструкции);
- разработка критериев и показателей оценки по категориям, ознакомление с ними работников;
- подготовка непосредственного руководителя аттестуемого, предоставление ему бланка отзыва-характеристики, с которой впоследствии знакомится аттестуемый;
- проведение информационно-разъяснительной работы среди аттестуемых.

Материалы по аттестации работников, подготовленные кадровой службой, аттестуемым и его непосредственным руководителем, рассматривает вышестоящий руководитель. При необходимости он обсуждает их с аттестуемым и его руководителем.

Подготовительный этап заканчивается за 2 недели до начала аттестации, чтобы члены аттестационной комиссии могли ознакомиться с документами на аттестуемых.

2-й этап – проведение процесса аттестации. Он заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители. Регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает представление аттестуемого непосредственным руководителем, затем рассматриваются все материалы, задаются вопросы аттестуемому, выясняющие его деловой потенциал. Проходит обсуждение материалов аттестации, все члены комиссии высказывают свое мнение, формируется заключение или проставляются оценки по разработанным критериям.

Аттестационная комиссия дает общую оценку аттестуемому: соответствие занимаемой должности, соответствие занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнение реко-

мендаций аттестационной комиссии и повторная аттестация через год, не соответствует занимаемой должности.

Оценки и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Итоговые результаты аттестации заносят в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем и секретарем комиссии. Протокол оформляется по каждому подразделению отдельно, если аттестуемые относятся к разным подразделениям.

3-й этап – принятие решений. Решения аттестационной комиссии носят рекомендательный характер: продвижение на вышестоящую должность, поощрение за достигнутые результаты, увеличение заработной платы, перевод на другую работу, освобождение от занимаемой должности.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационной комиссии принимает решение о поощрении, переводе, повышении квалификации работника. При несоответствии работника занимаемой должности и отказе его от перевода на другую работу или обучения в срок не более двух месяцев со дня аттестации руководитель вправе расторгнуть трудовой договор согласно действующему законодательству РФ.

По итогам аттестации служба персонала готовит личный план на каждого работника, прошедшего аттестацию, в котором будут отражены ключевые задачи на следующий аттестационный период, и программу действий по повышению эффективности использования потенциала работников, прошедших аттестацию (программа работы с резервом, должностные назначения, решение выявленных проблем).

Аттестация сотрудника. Кульминацией аттестационного процесса является оценка выполнения работником своих должностных обязанностей в течение аттестационного периода.

Существует множество способов оценки, используемых современными организациями, некоторые из них рассматриваются ниже.

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод *стандартных оценок*. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы.

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек – руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Другой подход к аттестации – *сравнительные методы*. При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в условную цепочку – от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам, например, 10 % лучших, 10 % худших и т. д.

Сравнительные методы – очень простой способ аттестации сотрудников, что является положительной стороной данного метода. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации.

Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника, часто применяемым в дополнение к традиционной аттестации, является метод «*Управление посредством установки целей*». Совместно (сотрудник и его руководитель) определяются ключевые цели сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей может быть несколько, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть конкретными, измеримыми, достижимыми и значимыми для сотрудника.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели, как правило, в процентах. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию.

В литературе также описан метод *групповой оценки личности*. Применяя этот метод, исходят из того, что деятельность каждого человека протекает в условиях должностного (официального и неофициального) общения.

По мнению практиков, количество экспертов варьируется от 7–9 человек для небольшого предприятия, до 12–15 для крупного. Основное преимущество этого способа – его демократичность и более широкое привлечение работников к управлению. Применение данного метода требует определенной подготовленности коллектива, его социальной зрелости.

Нетрадиционные методы оценки персонала начали распространяться сравнительно недавно – 10–15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. К числу таких методов относится «*360° аттестация*». При этом методе сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными, однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно – получение всесторонней оценки сотрудника.

Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название центров оценки потенциала. Центр оценки потенциала – программа (набор психологических методов) оценки потенциала сотрудников организации. Используется преимущественно для выявления сотрудников, обладающих потенциалом профессионального роста, и разработки целевых планов их развития.

Каждый из рассматриваемых выше методов имеет свои достоинства и недостатки. Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство организации.

Список литературы

Базаров Т. Ю. и др. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М., 1995.

Базаров Т. Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. М., 1995.

Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М., 1996.

Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. М., 2002.

Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. М., 1998.

Вотман М. А., Лифшиц А. С. Управление персоналом в зарубежных фирмах. Иваново, 1992.

Гармашев А. А., Захаров В. М. Организационный и кадровый аудит. Белгород, 1998.

Генкин Б. М. Экономика и социология труда: Учеб. М., 2000.

Грачев М. В. Суперкадры. М., 1993.

Дергач А. А., Маркова А. К. Профессиограмма специалиста кадровой службы. М., 2001.

Дессер Г. Управление персоналом. М., 1997.

Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Стратегия развития персонала. Нижний Новгород, 1996.

Журавлев П. В., Карташов С. А. Технология управления персоналом. М., 2000.

Журавлев П. В., Кулапов М. Н. и др. Мировой опыт в управлении персоналом. Екатеринбург, 1998.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих. М., 1989.

Карташов С. А., Одегов И. А., Кокорев И. А. Рекрутинг. Найм персонала. М., 2002.

Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкина и др. М., 1999.

Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами. М., 2002.

Кулинцев И. И. Экономика и социология труда. М., 1999.

Магура М. И. Поиск и отбор персонала. М., 2000.

Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. Новосибирск, 2000.

Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М., 2000.

Литвинцева Н. А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. М., 1997.

Михайлов Ф. Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. Казань, 1994.

Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала. М., 2002.

Поляков В. А. Технология карьеры. М., 1995.

Руденко Г. Г. Внутренний и внешний рынки труда: механизм сбалансированного развития. М., 1999.

Сотникова С. И. Управление карьерой. М., 2001.

Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.

Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих. М., 1996.

Тарифно-квалификационные характеристики по должностям служащих и общеотраслевых профессий рабочих. М., 1996.

Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М., 1992.

Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., 1995.

Труд и занятость в России. М., 1999.

Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 1998.

Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. М., 2001.

Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы / Под ред. Ю. М. Забродина, Н. А. Носова. М., 1997.

Ушаков А. А. Российский кадровик: тайны карьеры. М., 1998.

Шекиня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 1998.

Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 2003.

Якушева Г. И. Издержки предприятия на персонал и повышение их эффективности. Екатеринбург, 2002.

Ж у р н а л ы: «Управление персоналом», «Кадровый вестник», «Карьера», «Справочник по управлению персоналом», «Человек и труд», «Работа сегодня», «Директор».

Г а з е т ы: «Элитный персонал», «Карьера», «Работа для всех».

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.
КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Методические указания
по курсу «Управление персоналом»
для слушателей факультета повышения квалификации

Составители:

Пьянова Людмила Андреевна,
Коленова Нина Ивановна,
Пургина Елена Ивановна

| | |
|----------------------|-----------------|
| Редактор и корректор | В. И. Попова |
| Компьютерный набор | Е. М. Мансурова |
| Компьютерная верстка | Н. В. Комардина |

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе УрГУ

Лицензия ИД № 05974 от 03.10.2001. Темплан 2004 г., поз. 111.
Подписано в печать 23.04.2004. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.
Гарнитура Times. Уч.-изд. л. 2,9. Усл. печ. л. 3,02. Тираж 100 экз. Заказ

Издательство Уральского университета. 620083, Екатеринбург, пр. Ленина, 51.

Отпечатано в ИПЦ «Издательство УрГУ». 620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.