**Содержание:**

**Введение**……………………………………………………………………………2

**Глава 1.** Методологические способы найма и подбора персонала.

* 1. Источники организации найма персонала……………………………………5
  2. Отбор кандидатов и факторы, влияющие на него…………………………...8
  3. Критерии подбора……………………………………………………………..11
  4. Методика конкурсного набора персонала в организацию…………………14

**Глава 2.** Исследовательские методы подбора персонала.

* 1. Общий обзор методов……………………..…………………………………24
  2. Предварительная отборочная беседа……………………………………….25
  3. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты…………....27
  4. Беседа по найму……………………………………………………………...29
  5. Тесты по найму……………………………………………………………....37
  6. Проверки рекомендаций и послужного списка…………………………....42
  7. Медицинский осмотр ………………………………………………….........42
  8. Достоверность и обоснованность методов подбора………………………44

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**…………………………………………………………………...46

**Список используемой литературы**……………………………………………..48

**ВВЕДЕНИЕ.**

Решение кадровых вопросов в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы приобретает особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продаже рабочей силы. В этих условиях руководитель предприятия должен в своих решениях исходить из того, что человеческий потенциал проявляется при благоприятных условиях для работника. а его способности в выполнении работ, решении задач, в том числе проблемных, зависят от многих качественных показателей, характеризующих его как личность и специалиста. Система управления персоналом должна носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой рабочая сила рассматривается как невозобновляемый ресурс или человеческий капитал.

Одним из важных видов деятельности менеджеров при управлении человеческими ресурсами является прием на работу. Задачей привлечения персонала является обеспечения покрытия чистой потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учетом места и времени, а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, выполняющих эту задачу. Хотя многие менеджеры при приеме на работу ориентируются, прежде всего, на то, где раньше работал человек, получая эту информацию зачастую из личной беседы или трудовой книжки, существует определенные технологии подпора персонала, которые с успехом используется в мировой практике. Они включают два различных вида деятельности: набора и отбора персонала. Прежде чем организация предложит кому–либо работу, она должна найти тех людей, которые хотели бы ее получить. В этом и заключается набор –создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники. То есть отсюда главная задача подбора персонала – выбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. При этом используются многочисленные формы и методы отбора с помощью которых фирм и организаций отбирают наиболее подходящих им людей. Отбор персонала имеет важное значение, при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организации, ибо только при наличии квалифицированного персонала они смогут добиться наилучших результатов и поставленных задач.

**АКТУАЛЬНОСТЬ ВЫБРАННОЙ ТЕМЫ.** В последнее время наблюдается тенденция снижения интереса и внимания к проблемам труда, анализа состояния и перспектив развития трудовой активности, хотя оценка состояния дел в сфере труда – необходимое условие правильного выбора направления и методов в реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

**ИССЛЕДУЕМАЯ ПРОБЛЕМА.** За последние годы работник превратился из «досадной, но необходимой статьи расходов» в основной источник прибыли в рамках этого дохода человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышение квалификации, создание благоприятных условий деятельности – как особый вид инвестиций.

В любом случае очевидно, для успешного развития карьеры недостаточно одних пожела6ий сотрудника, даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по и иерархической лестнице необходимо профессиональные навыки, знание, опыт настойчивость и определенный элемент везения.

**ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ.** Установление исходного уровня параметров, характеризующих квалификацию сотрудников, используя тесты, позволяющие оценить знания и умения.

**ЦЕЛЬ РАБОТЫ** выявить и обосновать современные методы найма и отбора персонала.

**ГИПОТИЗА**. Методика конкурсного набора персонала в организацию способствует:

* поднятию престижа должности;
* привлечению большого количества кандидатов;
* повышению объективности решения о приеме на работу;
* демократизация и открытости сферы управления персоналом;
* внедрению новой т6хнологий кадровой работы;
* формированию команд;
* интенсификация сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами.

**ЗАДАЧАМИ** данной работы являются:

* выявление роли отбора в принятии на должность;
* изучение процесса отбора;
* анализ принципа отбора.

**СПОСОБАМИ РЕШЕНИЯ ДАННЫХ ЗАДАЧ** являются специальные тесты и собеседования, беседа с претендентом на должность, тестирование в качестве отбора персонала.

**ЭЛЕМЕНТЫ НОВИЗНЫ** – состоят в разработке методики конкурсного отбора персонала в организацию быстрого питания.

**Глава 1.Методологические способы найма и подбора персонала.**

**1.1. Источники организации найма персонала**.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и коли­чественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

Наем на работу - это ряд действий, направленных на при­влечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлече­ния на работу начинается управление персоналом[[1]](#footnote-1).

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

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источ­ников привлечения персонала приведены в табл. 1:

**Таблица 1**[[2]](#footnote-2)**.**

**Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.**

|  |  |
| --- | --- |
| *Преимущества привлечения* | *Недостатки привлечения* |
| **Внутренние источники привлечения персонала.** | |
| Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности к организации. Улучшение социально-психологического климата на производстве. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации. Претендент на должность знает данную организацию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. «Прозрачность» кадровой политики. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). Решается проблема занятости собственных кадров. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом. | Ограничение возможности для выбора кадров. Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами. |
| **Внешние источники привлечения персонала.** | |
| Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации. | Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Нового работника плохо знают в организации |

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

Приведем примеры из опыта США. Опрос работников отделов кадров организаций промышленной сферы и сферы обслуживания США выявил следующие источники найма персонала (источники расположены по степени важности): справочники-списки ищущих работу; люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; местные школы; служба то трудоустройству, частные агентства по найму; специальные собрания - сборы заинтересованных лиц; колледжи, университеты; объявления в специальных публикациях, профессиональные общества, объявления по радио и телевидению; фирмы поиска, профсоюзы. Результаты опроса 300 менеджеров различны

**Таблица 2. Источники найма на работу.**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование источника найма | Уд. вес, %. |
| Рекомендации друзей и родственников. Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала. Объявления, реклама. Различные источники внутри компании. Инициативные письма-сообщения о приёме. Инициативные звонки по телефону в компании. Прочие. | 24 23 21 13 7 7 5 |
| Всего | 100 |

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

**1.2. Отбор кандидатов и факторы, влияющие на него.** Прежде чем организация предложит кому-либо вакантную должность, она должна найти людей, которые бы хотели её получить. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определённое вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определённым требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, то проводится их сопоставление. Процесс приёма на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон. При управлении персоналом, на стадии отбора происходит процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место. При этом, конечно же, должна обеспечиваться удовлетворённость самих работников и возможность полного раскрытия и использования их возможностей. Каждый приём работника на работу влечёт за собой большие затраты для организации, ошибки при приёме увеличиваются многократно. По оценкам экспертов США, в 1987 году отбор менеджера высшего звена стоил компании в среднем $32 тыс., инженера - $8 тыс., бухгалтера - $10 тыс., секретаря - $2 тыс.

**Специфика предприятия.** На отбор влияют многие факторы. Его процедуры, как правило, несколько отличаются в государственном и частном секторе. Так, в государственных организациях на отбор значительное влияние оказывает политическое покровительство. В частом секторе дружба с менеджерами и работниками фирмы может иметь большое значение, но не до такой степени, как в государственных организациях, здесь всё же целью отбора персонала является отбор по достоинствам.

Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, являются его размер, сложность и технологическая изменчивость. Систематические, надёжные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, и лишь относительно большие организации берутся за их использование. Разработка этих методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и ещё большего числа кандидатов. Если предприятие имеет много вакантных мест, но количество претендентов не велико, то особенно сложные методы отбора не требуются.

**Сущность рынка рабочей силы.** Следующим обстоятельством, влияющим на процесс отбора, является рынок рабочей силы. Если желающих много, то выбирать метод отбора сложнее; если желающих не много, выбор сравнительно прост.

На процесс отбора влияют условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж фирмы.

Менеджеры по персоналу, анализируя эффективность методов отбора, обычно используют такой показатель, как коэффициент отбора. Он определяется как отношение количества отобранных работников, к количеству желающих, из которых осуществляется отбор. Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: менеджеры - около 1:2, профессионально-технические работники - 1:1, клерки - около 1:2, квалифицированные рабочие - около 1:1, чернорабочие - почти 1:2. Если коэффициент отбора близок к 1:1, то процесс отбора короток и прост, так как число желающих, из которого осуществляется отбор невелико. При коэффициенте отбора 1:2 процесс может стать непростым. Меньший коэффициент означает, что организация может быть более разборчива при отборе. При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймёт на работу соответствующих её критериям работников больше, чем когда коэффициент равен 1:1.

**Требования профсоюза.** Если работники организации целиком или частично принадлежат к какому-либо профсоюзу, то членство в профсоюзе - один из главных факторов, влияющих на решение при отборе. Иногда контакт с профсоюзом является единственным (или одним из главных) критериев отбора. Профсоюз может многими путями, открыто или неявно, влиять на процесс отбора.

**Местоположение предприятия.** Многие крупные фирмы, выпускающие товары, пользующиеся повышенным спросом, располагают свои предприятия в нескольких городах, и эти города обычно обеспечивают постоянный поток желающих работать. Как правило, такие регионы страны привлекают достаточно большое число работников, имеющих необходимые навыки и подготовку.

**Непосредственное окружение и отбор.** Основная цель отбора - набрать работников с высокой культурой работы - может быть осуществлена менеджерами или людьми, контролирующими интересы компании. Администрация предприятия устанавливает различные цели набора, например, привлечение работников с высоким качеством работы:

1. готовых работать на фирме много лет;
2. с низким показателем несчастных случаев;
3. умеющих общаться с коллегами и клиентами и т. д.

Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы[[3]](#footnote-3).

В малых фирмах, где нет отдела по управлению персоналом, решение по отбору принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах к принятию решения при отборе привлечены линейный менеджер и функциональный менеджер (Таблица 3) . В больших организациях человека, ответственного за отбор, называют менеджером по найму.

**Таблица 3.**

**Участие линейного и функционального менеджеров в процессе отбора**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции отбора | Линейный менеджер (ЛМ) | Менеджер по управлению персоналом (МУП) |
| 1). Выбор критериев отбора. 2). Утверждение критериев отбора. 3). Отборочная беседа. 4). Работа с заявлениями и анкетами по биографиче­ским данным. 5). Беседа по поводу приня­тия на работу. 6). Проведение тестов. 7). Заполнение таблицы ква­лификации и рекоменда­ций. 8). Конечное решение при отборе. | Осуществляет выбор критериев. ----- ----- Иногда проводит. Совместно. ----- ----- Принимает после рас­смотрения рекомен­даций менеджера по управлению персона­лом. | Консультирует выбор и вводит критерии, отражающие особенности работы. Утверждает. Проводит. Обычно выполняет. Совместно. Проводит. Заполняет Даёт рекомендации ли­нейному менеджеру. |

**1.3. Критерии отбора.**

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющимися со своими обязанностями. Отбор может быть невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик.

**Образование.** Большинство работодателей пытаются отбирать работников, судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе[[4]](#footnote-4).

**Опыт.** Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнить такую же работу, любит её и будет выполнять хорошо. А поскольку лояльность в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наём работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. На военной службе дата присвоения званий есть эквивалент рейтинга трудового стажа. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы на данной фирме, временем работы на фирме на определённой должности или в составе определённого отдела и т. д.

**Физические (медицинские) характеристики.** Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определённых физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию. С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют .

**Персональные характеристики и типы личности.** Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Одни работодатели предпочитают принимать женатых работников, считая, что это приводит к меньшей текучести и лучшему качеству работы. Другие фирмы с большей охотой приглашают холостых или разведённых работников, которые по их мнению, мобильнее, охотнее соглашаются на смену места и вида работ, работу в выходные дни и сверхурочно. Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в фирме на данное время. В США, например, дискриминация против лиц старше 40 лет признана незаконной, и, если кадровик намекнёт претенденту, что тот уже староват для данной работы, это может стать основанием возбуждения судебного дела.

Работодатели могут предпочитать определённые типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же видов деятельности такие качества не пригодятся.

Работа кадровой службы будет тем успешнее, чем яснее её сотрудники представляют себе конкретную цель работы по набору и отбору кадров. Например, когда ставится задача просто привлечь новые кадры для работы в организации, применяются одни методы. В этом случае кадровая служба руководствуется критериями, которые разрабатываются в организации лицами, принимающими решение. Для отбора кадров на определённую и специфическую должность кадровая служба использует аналитические оценки кандидатов, учитывающие характеристики работы и требования к человеку, её выполняющему, независимо от характера деятельности и размеров организации. В применении аналитических методов отбора кадров на ту или иную должность акцент делается на основные показатели поведения, что облегчает процесс принятия решений[[5]](#footnote-5).

**1.4. Методика конкурсного набора персонала в организацию.**

Под конкурсом обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Использование конкурсных процедур способствует:  
• поднятию престижа должности;  
• привлечению большего количества кандидатов;  
• повышению объективности решения о приеме на работу;  
• демократизация и открытости сферы управления персоналом;  
• внедрению новых технологий кадровой работы;  
• формированию команд;  
• интенсификация сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами.  
  
 Необходимыми элементами конкурсной процедуры являются:  
• наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;  
• конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о проведении конкурса выбрать приемы и методы его проведения;  
• механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;  
• механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.  
 Сегодня можно говорить о складывании нескольких подходов к организации и проведению конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.  
 ***Выборы -*** наиболее простой и традиционный способ, используемый чаще всего при проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя. В рамках данной процедуры учитывается мнение большинства и не проводятся специальные предварительные испытания кандидатов. Их соответствие или несоответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и неофициальных документов, собеседования.  
 ***Подбор -*** способ, при котором решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется в том числе и для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, в том числе с вышестоящим руководством и подчиненными. Оценивая подбираемых кандидатов, конкурсная комиссия помимо анализа документов и характеристик проводит собеседования, иногда применяются структурированные интервью и кандидаты подвергаются психологическому тестированию.  
 ***Отбор -*** способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру. Преимуществом метода отбора является всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных качеств каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности.  
Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов.  
 Организация конкурсных процедур предполагает подготовку, проведение и подведение итогов[[6]](#footnote-6).  
 В фокусе подготовительного этапа находится процесс организации конкурса.  
 Проведение конкурса может происходить в несколько этапов.  
 В центре основного этапа находится процесс сбора информации о кандидатах. Он начинает с первой процедуры конкурса, включает подэтапы (с фиксацией промежуточных результатов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию в следующем подэтапе) и заканчивается подведением итогов.  
 Центральным на заключительном этапе конкурса является процесс легитимизации его результатов (с момента подведения итогов до утверждения результатов).  
 Рассмотрим на примере организации "Фаст Фуд" решение практической задачи по набору персонала[[7]](#footnote-7).  
 ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ:  
Название организации: "Фаст Фуд".  
Направление деятельности: система быстрого питания (общепит).  
Организация находится на стадии возрождения в цикле "механизация".  
Тип совместной деятельности - совместно-последовательный.  
Тип организационной культуры - бюрократическая.  
Девиз организации - "Клиент всегда прав".  
Организационная структура - линейно-функциональная.  
 Производство на предприятии непрерывное, работа сменная по 12 часов. Планируется ввести 4 смены. Был сделан расчет потребности в персонале и определены вакантные места в организации (табл.4).  
**Таблица 4.**

**Расчет потребности в персонале.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вакантная должность | Смена | Всего |
| Бармен | 5 | 20 |
| Управляющий обслуживанием | 1 | 4 |
| Оператор компьют. печи | 2 | 8 |
| Работник зала обслуживания | 9 | 36 |
| Итого: | 17 | 68 |

Теперь попробуем решить задачу набора персонала на вакантные должности. Сначала составим описание вакантных должностей.  
*Работник зала*  
 Специфика позиции "работник зала" состоит в том, что она совмещает три роли:  
раздатчик, кассир, уборщик. В течение смены через каждые 4 часа роли меняются. Основная задача работника зала в том, чтобы как можно быстрее и качественнее обслужить клиента.  
*"Работник зала" - функция "кассир"*  
1. Расчет с клиентом за товар (непосредственное обслуживание):  
- принимает заказ;  
- вводит полученную информацию в компьютерную кассу;  
- согласовывает с покупателем введенный в кассу заказ;  
- консультирует клиента о блюдах и напитках;  
- получив согласие клиента, сообщает общую сумму заказа, принимает деньги от клиента;  
- пробивает чек (пошла информация на принтер к раздатчику);  
- принимает деньги, дает сдачу;  
- сообщает клиенту, к какой раздаче подойти.  
  
2.Возвращает деньги по неиспользованному чеку.  
3.Получает разменную монету и размещает ее в кассовом ящике.  
4.Подсчитывает деньги и сдает их в установленном порядке.  
5.Присутствует при сверке с показателями компьютера.  
6.Наблюдает за потоком покупателей.  
  
 Должен знать:  
• ассортимент;  
• характеристику блюд и напитков;  
• розничные цены;  
• правила эксплуатации компьютерной кассы;  
• формы и методы обслуживания.   
Из анализа обязанностей получаем качества, необходимые для выполнения работы:  
• коммуникабельность (вежливость, внимание к просьбам клиентов);  
• терпение;  
• выдержка;  
• физическая подготовка;  
• готовность брать на себя ответственность;  
• аккуратность;  
• исполнительность;  
• способность к обучению;  
• быстрая переключаемость на другой вид деятельности.  
  
 *"Работник зала" - функция 'раздатчика'*  
1. Обслуживание покупателей:  
• получает чек на принтере;  
• собирает на подготовленный поднос заказ;  
• берет чек у клиента и сверяет реквизиты чека клиента с его дубликатом;  
• проверяет правильность собранного заказа по чеку;  
• отдает заказ клиенту.  
2. Консультирует клиента о свойствах и вкусовых особенностях блюд и напитков.  
3. Предлагает новые, взаимозаменяемые блюда и напитки.  
4. Оказывает услуги клиенту.  
5. Контролирует своевременное пополнение рабочего запаса блюд, их сохранность, исправность и правильную эксплуатацию торгового оборудования.  
6. Следит за чистотой и порядком на рабочем месте.  
7. Подготовка рабочего места:  
- проверка исправности оборудования;  
- проверка наличия упаковочного материала.  
8. Размещает и выкладывает блюда по группам, видам с учетом товарного соседства, частоты спроса и удобства работы.  
9. Оформляет прилавочную витрину и контролирует ее состояние.  
10. Производит подсчет чеков и сдает их в установленном порядке.<  
11. Бережно обращается с тарой.  
12. Готовит товары к инвентаризации.   
  
Должен знать:  
• ассортимент;  
• классификацию блюд и напитков;  
• признаки доброкачественности блюд и напитков;  
• приемы и методы активного обслуживания различных контингентов покупателей с учетом их пола, возраста, уровня знания о блюдах и напитков;  
• правила эксплуатации торгово-технического оборудования;  
• принципы оформления прилавочных и наприлавочных витрин.

*"Работник зала" - функция "уборщик".*1. Содержит в чистоте торговый зал, цехи:  
• своевременно убирает грязную посуду со столов;  
• следит за потоком покупателей;  
• следит за наполняемостью контейнеров для мусора;  
• моет столы и пол;  
• содержит в чистоте и исправности рабочий инструмент;  
• сообщает администрации о поломке  
мебели в торговом зале и инвентаря.   
  
 Должен знать:  
• место, где хранятся инвентарь и спецодежда;  
• способы содержания в чистоте ресторана.  
  
*Анализ деятельности позиции "бармен"*1. Обслуживание клиентов:  
• принимает заказ;  
• вводит полученную информацию в компьютерную кассу;  
• согласовывает с клиентом полученный заказ;  
• консультирует клиента о коктейлях и блюдах;  
• рассчитывается с клиентом.  
2. Возвращает деньги по неиспользованному чеку.  
3. Получает разменную монету и размещает в кассовом ящике.  
4. Подсчитывает деньги и сдает их в установленном порядке.  
5. Присутствует при сверке суммы реализации с показаниями компьютера.  
6. Следит за потоком покупателей.  
7. Контролирует своевременное пополнение рабочего заказа продуктов и алкогольных и безалкогольных напитков, следит за их сохранностью.  
8. Следит за исправностью и правильной эксплуатацией торгового оборудования, за чистотой и порядком на рабочем месте.  
9. Следит за чистотой стоек.  
10. Моет грязную посуду.  
11. Подготавливает рабочее место, проверяет исправность оборудования, наличие чистой посуды и упаковочного материала.  
12. Выставляет коктейльные бутылки и блюда по группам и видам с учетом частоты спроса и удобства работы.  
13. Оформляет наприлавочные и прилавочные витрины.  
14. Заполняет и закрепляет ярлыки цен.  
15. Подсчитывает чеки и дает их в установленном порядке.  
16. Оформляет заборные листы и получает товар из цехов.  
17. Участвует в инвентаризации.  
18. Соблюдает технологию приготовления коктейлей.   
  
Должен знать:  
• ассортимент;  
• классификацию коктейлей, блюд и напитков;  
• приемы и методы активного обслуживания клиентов;  
• правила эксплуатации торгово-технического оборудования;  
• принцип оформления витрин;  
• состав коктейлей, указанных в меню;  
• способы и методы приготовления коктейлей, указанных в меню;  
• коктейльную посуду (рюмки, бокалы, фужеры и т.д.) и правила их применения;  
• порядок оформления актов и заборных листов.   
  
*Анализ деятельности позиции "управляющий обслуживанием[[8]](#footnote-8)"*1. Проверяет наименование, количество, состояние упаковки.  
2. Осматривает внешний вид блюд и напитков.  
3. Получает товар по заборному листу из холодного и горячего цехов.  
4. Уведомляет администрацию о поступлении блюд, не соответствующих маркировке (накладной).  
5. Оформляет витрины и надвитрины.  
6. Участвует в проведении инвентаризации.  
7. Составляет приемо-сдаточные акты.  
8. Руководит работой работников зала.  
9. Решает спорные вопросы с покупателя  
ми в отсутствие представителей администрации.  
  
 Должен знать:  
• основные требования технических условий к качеству блюд и напитков;  
• основные требования стандартов к таре и маркировке;  
• порядок проведения инвентаризации;  
• порядок составления и оформления товарных отчетов, актов на недостачу, приемо-сдаточных актов при передаче материальных ценностей.  
  
*Качества, необходимые для выполнения работы,* аналогичны качествам, необходимым для работы в должности "работник зала".  
 Работники в каждой позиции руководствуются в своей деятельности приказами и распоряжениями директора предприятия, должностной инструкцией, внутренним трудовым распорядком и другими нормативными документами предприятия.  
 После анализа деятельности и определения качеств, необходимых для выполнения работ, был составлен идеальный портрет сотрудника:  
Возраст: от 18 до 25 лет.  
Место жительства: Москва и ближнее Подмосковье.  
Образование: среднее или высшее.  
Опыт работы: без опыта.  
Пол: не имеет значения.  
Специальных знаний и навыков не требуется.  
Человек должен строго выполнять инструкции и уметь прекрасно контактировать с клиентом.  
 Определив требования к кандидатам, необходимо приступить к реализации следующего этапа - привлечение кандидатов, основная задача которого - создание представительного списка кандидатов для последующего отбора.  
 Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов. В данном случае были использованы объявления в прессе (массовые, многотиражные газеты: "Работа", "Работа для вас"). Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких издержках.

Конкурсный набор наиболее широко применим в настоящее время, потому что обладает рядом явных преимуществ: позволяет привлекать большое количество кандидатов, повышает объективность решения о приёме на работу, поднимает престиж должности.

Далее следует отбор кандидатов. Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Схематически процедура отбора персонала выглядит так:

**Таблица 5.**

**Процедура процесса отбора персонала.**

Кандидаты на занятие должности

|------------------------------------------------------------------------- **О**

Предварительная отборочная беседа

|-------------------------------------------------------------------------

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность

|-------------------------------------------------------------------------- **Т**

Беседа по найму

|-------------------------------------------------------------------------- **К**

Тестирование

|--------------------------------------------------------------------------

Проверка рекомендаций и послужного списка

|-------------------------------------------------------------------------- **А**

Медицинский осмотр

|-------------------------------------------------------------------------- **З**

Принятие предложения о приёме

Как видно, данная процедура включает в себя несколько методов отбора(тестирование, беседа, проверка рекомендаций и т.д.). В процессе отбора могут использоваться все имеющиеся методы, а могут лишь несколько, это зависит от количества претендентов на должность, рода выполняемой работы, престижа фирмы и т.д. Рассмотрим эти методы подробнее в следующей главе.

**Глава 2. Исследовательские методы отбора персонала.**

**2.1. Общий обзор методов.**

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 ХХ века, создавались различные формы и методы этой процедуры, повышалась её эффективность и освобождение 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. В Таблице 6 показано применение различных методов отбора в зависимости от источников набора.

**Таблица 6.**

**Методы отбора, используемые при найме и продвижении по службе.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Доля общего числа обследованных, % | |
| Метод отбора | Процедуры для кандидатов из вне | Процедуры для кандидатов на повышение |
| Проверка рекомендаций и послужного списка Отбор без беседы Тест на качество работы и навыки Медицинский осмотр Схематическая беседа Изучение кандидатур агентством вне предприятия Тест на знание специфики работы Тест на умственные способности Заполнение бланка заявления Тест на личные качества Изучение кандидатур в центре по оценке работников Тест на физические способности Тест на детекторе лжи (либо письменный тест на честность) Другие | 97 81 75 52 47 26 22 20 11 9 6 6 6 3 | 67 70 40 8 32 3 15 10 7 4 7 4 1 2 |

*Примечание.* Общее число обследованных - 437 человек.

**2.2 Предварительная отборочная беседа.**

Эта работа проводится по-разному в различных фирмах. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили непосредственно в отдел кадров или на место работы. В этих случаях беседу проводит специалист по персоналу или линейный менеджер. 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). В этом случае, перед беседой фирма получает заявление о желании работать здесь и письмо. Письма, посылаемые вместе с заявлением о работе, должны быть напечатаны на хорошей бумаге, быть не более одной страницы и включать в себя следующие пункты[[9]](#footnote-9) (в порядке убывания значимости):

1. Какую должность Вы хотели бы занимать;
2. Ваши специфические цели работы на данном месте;
3. Конечные цели Вашей карьеры;
4. Причина, по которой Вы ищете работу;
5. Указание на то, что Вам хорошо известно то место, куда Вы желаете быть направлены.

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, возможная ближайшая дата выхода на работу.

**2.3. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты.**

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же пос­ледовательность используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать инфор­мацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психо­метрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов опреде­ляется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изу­чении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения ра­ботника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: 1) соответствие об­разования заявителя минимальным квалификационным требо­ваниям; 2) соответствие практического опыта характеру долж­ности; 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей; 4) готовность к принятию допол­нительных нагрузок (сверхурочно, в командировках); 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наве­дении справок и получении дополнительной информации.

Содержание анкеты в американских фирмах устанавливает­ся самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от кон­тингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности управляю­щих применяют более подробные анкеты, чем при найме кон­торских служащих.

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда при­меняют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на уче­бу, экономические способности и интересы претендента. В анкете запрашивается информация об учебных заведениях, специальнос­ти, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдель­ности), второй специальности. Запрашиваются данные об академической успеваемости претендента, начиная со школы: место в классе по успеваемости, средний балл, балл успеваемости в кол­ледже по дисциплинам специальности. В анкете требуется указать баллы по управленческим и юридическим дисциплинам, количе­ство учебных часов, прослушанных по бухучету и анализу хозяйственной. деятельности, подробные сведения об этих курсах.

Одна из задач анкетирования заключается в том. чтобы опре­делить личностные качества и обстоятельства, которые могут по­мочь в работе кандидата в случае приема на работу. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т.д. Обращается особое внимание на факторы, указываю­щие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предполо­жения о факторах, препятствующих работе, которые перепрове­ряются и уточняются, становятся предметом тщательного изу­чения при наведении справок и собеседовании с работником. Претендент обязан также указать недостатки здоровья, возмож­ный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие фир­мы сами проводят подробные медицинские освидетельствования в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение[[10]](#footnote-10).

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ фир­ма, нанимая работника определенной профессии и квалифика­ции, примерно задан. Однако конкретная форма и степень дета­лизации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство фирмы полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работ­ником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претен­дента. Компоновка и графическое оформление анкет также ва­рьируют.

**2.4 Беседа по найму.**

Собеседования или беседа по найму до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Принимая на работу новых сотрудников, организация располагает обычно лишь документальными данными о нём. В этом случае большое значение приобретает беседа представителей организации с претендентом. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу хотя бы без одного собеседования. Его лучше всего проводить будущему непосредственному управляющему претендующего на должность работника. Отбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

Собеседование предназначено для выяснения некоторых деловых качеств кандидата и личного знакомства с ним. Прежде всего должно быть выяснено знание специалистом того дела, за которое он берётся. Конкретное содержание проверки на знание дела определяется описанием рабочего места. Проверяется, насколько претендент понимает предстоящую работу (функции, технологии), знает технические средства, которыми ему предстоит пользоваться.

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения беседы сводятся к следующему:

1. Установление взаимопонимания с кандидатом и предоставление возможности ему чувствовать себя свободно.
2. Концентрация внимания в ходе всего собеседования на требованиях к работе.
3. Недопустимость оценки по первому впечатлению. Необходимость получения всей информации о человеке.
4. Подготовка комплекта структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам, а также достаточная гибкость, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы.

Различают беседы формализованные (строго по схеме), слабо формализованные и неформализованные. В ходе любой из них происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Цель практически любого вида беседы - знакомство с претендентом. Однако эти три вида беседы значительно отличаются по подходам. В ходе беседы формализованного типа проводящий её человек не отклоняется от имеющегося у него стандартного списка вопросов и отмечает ответы кандидата на специальном бланке. Такой подход, как правило, не позволяет получить достаточно широкого представления о заявителе, так как не даёт возможности приспособить ход беседы к ответам претендента.

При проведении беседы слабо формализованного типа имеются лишь основные вопросы и наряду с ними могут задаваться дополнительные. Этот метод допускает большую гибкость, чем первый, но требует и большей квалификации от проводящего беседу. Хотя для этих бесед и нет специальных макетов, всё же кадровикам рекомендуется определённый перечень вопросов, которые обычно задаются кандидатам:

1. Почему Вы обратились о приёме на работу именно к нам?
2. Чем Вас привлекла наша фирма? Что Вы знаете о ней?
3. Что Вы знаете об этой работе? В работе какого рода Вы больше заинтересованы?
4. Почему Вы выбрали именно эту карьеру? Как Вы планируете свою будущую карьеру?
5. Что бы Вы стали делать, если бы ... (описание критической ситуации на рабочем месте)?
6. Как бы Вы могли описать себя?
7. Что Вы хотите рассказать о себе? О Вашей семье?
8. Каковы Ваши основные сильные и слабые стороны ?
9. Какую работу Вы больше всего любите делать, а какую не любите?
10. Каковы Ваши интересы вне работы? Как Вы проводите свободное время?
11. Что бы Вы хотели изменить в своём прошлом?
12. Какие предметы в школе Вам нравились больше всего и меньше всего? А в ВУЗе? Почему?
13. Считаете ли Вы, что получили хорошую подготовку общего характера?
14. Какие особенности Вашей подготовки позволяют Вам думать, что Вы добьётесь успеха в избранной Вами сфере деятельности?
15. Какого рода общественной деятельностью Вы занимались в ВУЗе? После ВУЗа? Почему?
16. Что Вам нравилось больше всего и меньше всего на прежней работе?
17. Что Вы можете рассказать о Ваших руководителях на прежнем месте работы? О Вашей прежней работе?
18. Почему Вы уволились с прежней работы?
19. Каковы Ваши цели в жизни? Как Вы планируете их достичь?
20. На какую заработную плату Вы рассчитываете?
21. Чем Вы надеетесь заниматься через 5 (10, 15) лет?

При проведении беседы по неформализованному типу у человека, проводящего её, обычно нет заранее подготовленных вопросов. Разговор ведётся свободно, в зависимости от сложившейся ситуации и характера самого заявителя. Но тем не менее имеются определённые рекомендации по проведению собеседования по этому типу. Сюда входит запрещение комментариев по поводу пола кандидата, если это не связано как-то с выполнением работы. Недопустимо задавать вопросы, связанные с расовой принадлежностью (о цвете кожи, глаз, волос), увечьями (как они получены, и насколько они серьёзны), возрастом, семейным положением и количеством детей (это выясняется лишь после приёма), ростом и весом, пригодностью к воинской службе, интересоваться родом войск, в которых служил кандидат, жилищными условиями, судимостью. Запрещается также требовать рекомендации религиозных организаций. Кроме того, есть перечень вопросов, которые должны задаваться с большой осторожностью. Это вопросы: о месторождении, пользовании псевдонимом или вторым именем, о религиозных убеждениях, гражданстве, членстве в различных клубах и обществах.

В целом же разговор ведётся достаточно свободно. Здесь нужно постараться вызвать кандидата на откровенность и внимательно прислушиваться к его словам. Разговор, как правило, начинается с какого-либо простого вопроса, допустим: «Что в данной работе Вам нравится больше всего?». После того, как он начнёт говорить, следует делать лишь короткие замечания в тех случаях, когда собеседник отклоняется от темы беседы. Одобрительная улыбка и реплики типа «Это очень интересно, продолжайте, пожалуйста» заставляют кандидата продолжать свои высказывания до тех пор, пока у интервьюера не сложатся правильные представления о нём самом, а также о его истинных намерениях.

Собеседование при приёме на работу делится обычно на три основные части: вступительную, основную и заключительную.

Вступительная часть составляет около 15 % времени для создания атмосферы взаимопонимания. Опрос обычно начинается с темы, интересующей обе стороны. При этом нужно стараться ободрять опрашиваемого, избегать отрицательных оценок и критических замечаний, как можно больше проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата. Главная цель основной части беседы - получение информации для оценки у претендента качеств, требуемых для данной должности и принятия решения. При этом желательно, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал. В заключительной части необходимо подвести итоги и разъяснить дальнейший ход приёма на работу. Не следует заканчивать беседу отрицательным решением, о нём человека рекомендуется уведомить позже.

В Англии для беседы с кандидатами чаще всего используется метод, называемый «план семи пунктов», разработанный и рекомендованный Национальным институтом производственной психологии. Он включает в себя:

1. Физические характеристики - здоровье, внешность, манеры.
2. Образование и опыт.
3. Интеллект - способность быстро схватывать суть проблемы. Способность к физическому труду.
4. Диспозиция - лидерство, чувство ответственности, общительность.
5. Интересы - любые хобби, которые могут характеризовать личность кандидата.
6. Личные обстоятельства - как работа будет влиять на личную жизнь и наоборот[[11]](#footnote-11).

В ходе беседы менеджеру по персоналу нужно определить:

1. достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;
2. желает ли он выполнять её при существующих условиях;
3. какова продолжительность будущей работы в организации;
4. возможность продвижения по служебной лестнице вверх;
5. совершенствование профессии кандидата;
6. мнение относительно сверхурочной работы, командировок , замещения других работников и других возможных специфических особенностей предстоящей деятельности;
7. является ли этот кандидат самым подходящим из всех остальных.

Что касается продвижения в должности, то по этому вопросу должна быть ясность. Если есть возможность продвижения, то претенденту желательно сообщить, что ему для этого следует делать. Если нет такой возможности, то об этом также следует уведомить будущего работника, но в то же время сказать о льготах, которые он сможет иметь по мере увеличения стажа работы его в организации.

О мотивации действий претендента можно судить, задав ему всего два вопроса: «Почему он ушёл с прежней работы?» и «Что его привлекает на новой работе?» Уточнение мотивации ориентирует администрацию относительно уровня заинтересованности в работе будущего работника.

В ходе беседы представляется возможным выяснить некоторые способности претендента, например, способность понимать, выражать свои мысли, писать, говорить и пр. Необходимо обратить внимание на опрятность в одежде, в облике в целом, а также на манеру держаться. Предпочтительными надо считать: опрятность, скромность в облике и естественность в поведении.

При проведении беседы, вопросы задаются не только кандидатам, но и сами они могут получить у менеджера по персоналу некоторую информацию, касающуюся их возможной работы в данной организации. Как правило, задаются следующие вопросы:

1. Как оценивается исполнение работы?
2. Много ли переводов с одного отдела или участка в другой?
3. Какова политика продвижения?
4. Имеет ли предприятие программы по обучению и повышению квалификации?
5. Как велика ответственность, которая ложится на новых работников?
6. Оказывается ли предпочтение людям, закончившим образование? Какова политика компании в области дополнительного образования?
7. Каков имидж компании в обществе?
8. Каковы социальные гарантии?

Помимо основной цели беседы - отбора наиболее подходящих для организации лиц, существует и другая цель - реклама. Необходимо внушить собеседнику значимость данной организации. Это требование предъявляется ко всем работникам службы персонала при всех формах и методах отбора . Уже на первых стадиях встреч с людьми важно уделить им должное внимание, чтобы у них создалось благоприятное впечатление о компании. Для этого необходимо, чтобы человек, занимающийся приёмом новых сотрудников, имел навыки общения с людьми разных типов. Ему должно нравиться общаться с людьми и оказывать помощь находящимся в затруднении заявителям. При недостаточной квалификации человека, проводящего беседу, она может оказаться малоэффективной и даже повлечь за собой судебное разбирательство.

Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учёта сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как более высокая оценка тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

В результате такого метода отбора как собеседование удаётся довольно определённо выявить фактический уровень профессиональной подготовки претендента и соответствие его предстоящей работе. Надо отметить, что редко бывает, чтобы претендент на должность полностью ей соответствовал, поэтому собеседование также имеет целью выявить степень несоответствия. Если степень несоответствия такова, что претендента можно подучить на месте, то тогда он может быть принят на работу. В этом случае важно, что управляющий видит, какие он берёт на себя обязательства по этому доучиванию нового работника. Но более важно и то, что принимаемый на работу видит своё небольшое несоответствие, профессиональную неготовность, и в связи с этим необходимость учиться и стараться в работе. Необходимой ясности в соответствии работника и работы не бывает, если его принимают на работу только по документам без должной проверки. В результате это несоответствие, если оно есть, не зафиксировано и не определена его степень, доучивание не проводится, а в итоге страдает дело. Часто в таких случаях работник начинает оспаривать перед администрацией своё несоответствие работе.

Не все собеседования заканчиваются положительным решением. Проведённые социологами опросы менеджеров по персоналу показали, что наиболее частые причины отказа в приёме на работу по итогам собеседования были следующие:

1. Плохой внешний вид.
2. Агрессивная манера поведения, комплекс превосходства, властность.
3. Неспособность ясно выражать свои мысли, недостатки речи, плохая дикция, грамматические ошибки.
4. Отсутствие личных планов служебной карьеры и четких целей, пассивность и индифферентность, незрелость.
5. Неуверенность в себе и неуравновешенность, нервозность, неловкость.
6. Нежелание начинать работу с младших должностей, намерение получить сразу слишком много.
7. Чрезмерное внимание к денежному вознаграждению, заинтересованность только в получении материальных благ.
8. Скрытость, уклончивость, увиливание от прямого ответа, неискренность.
9. Плохие отзывы об организациях, в которых кандидат работал раньше, и о их руководителях.
10. Бестактность, невежливость.
11. Непонимание общепринятых правил.

**2.5. Тесты по найму.**

Тестирование с целью отбора подходящих людей для определённых целей использовалось на протяжении многих веков. Одним из первых примеров можно считать библейскую историю о воинах Гедеона .

«И сказал Господь Гедеону: народа с тобой слишком много ... веди их к воде, там Я выберу их тебе ... И сказал Господь Гедеону: кто будут лакать воду языком своим, как лакает пёс, того ставь особо, так же как и тех всех, которые будут наклоняться на колени свои и пить...» Таким образом, были отсеяны все лишние воины, и Гедеон получил 300 человек, которые пили, зачерпывая пригоршнями воду, не опускаясь на колени. Именно с этими воинами была одержана блистательная победа.[ Поляков В.А. Технология карьеры.-М.:«Дело ЛТД» , 1995. стр. 97]. Таким образом, тестирование вполне себя оправдало.

Например, в США до принятия в 1964 г. Закона о гражданских правах 90 % компаний признавали, что используют тесты, к 1976 г. - только 42 % , но в 1988 г. уже 84 % компаний сообщали, что включают тесты в свой механизм отбора кадров[[12]](#footnote-12).

Применяемые при отборе тесты предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности, а также профессиональные знания и навыки. Они позволяют сравнивать кандидатов между собой или с эталонным, то есть идеальным кандидатом. Как правило, тесты разработаны психологами, но, чтобы их использовать, совсем не обязательно быть психологом.

Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения работы. Например, для секретаря такими способностями могут быть умение печатать на компьютере, стенографировать, требуются и определённые личные качества. При приёме на работу чаще всего используют тесты, направленные на изучение:

1. профессиональных знаний и навыков;
2. уровня развития интеллекта и других способностей;
3. наличия и степени проявления определённых личностных качеств.

Специалистам по персоналу известны, как правило, тысячи различных тестов. Из этого многообразия можно выделить основные.

Тесты выполнения отдельных работ. Например, тест на компьютерное программирование для программистов, тест на вождение для водителей, прослушивание для музыкантов, тесты по машинописи и т.п. Кандидатов просят проделать определённую работу на механизме, с которым им придётся работать в случае принятия на работу, а затем уже регистрируется количество и качество результата. Тесты такого рода наиболее достоверны.

Другой вид тестов связан с искусственным созданием обстановки, приближенной к реальной. Например, вождение машины на тренажёре, тесты на психомоторные способности (время принятия решения, поворотливость пальцев, скорость движения конечностей и др.), тесты на канцелярские способности (проверяется запоминание чисел и имён). Сюда же относится большая группа так называемых письменных тестов, используемых для измерения общего уровня умственного развития и способностей. Их существует огромное множество. Например, тест на способности - шкала Векслера, состоящий из двух групп заданий. Первая, словесная, включает вопросы по словарному запасу, общей информированности, арифметике. Вторая группа состоит из заданий, основанных на завершении рисунка, собирании предметов и т.п. Широко также используется калифорнийский тест умственной зрелости, а также тесты, позволяющие измерить различные личностные параметры человека. Наиболее известны тест Кэттела, выделяющий шестнадцать основных качеств претендента, Миннесотский многопрофильный личностный тест «семантический дифференциал», служащий для исследования репрезентативности эмоциональных явлений в сознании, тесты по изучению типа нервной деятельности (темперамента), акцентуации характера и другие.

Иногда под тестом понимают такое испытание, отличительными чертами которого является фиксированность времени выполнения задания и единственность правильного ответа. Такой тест предназначен для определения уровня развития интеллекта и других способностей (например, к устному счёту), навыков и т. п.

Особой разновидностью тестов являются опросники. С их помощью оценивают свойства личности или интересы. Опросники используются для определения склонности к тому или иному виду деятельности, например, нравится ли данному человеку работать в коллективе, если ли у него артистические склонности и т.п. Опросники эффективно применяются в целях профориентации.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время всё популярнее становится использование автоматизированных тестов, выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

Своеобразным тестом на честность является широко используемый в США прибор, регистрирующий изменения в дыхании, кровяном давлении, пульсе, реакции кожи и фиксирующий эти изменения на бумаге. Речь идёт о полиграфе или так называемом детекторе лжи. Человеку, к которому подключён полиграф, задают различные вопросы: нейтральные, чтобы выявить его нормальное состояние, затем очень острые, чтобы зарегистрировать ответ, сделанный под давлением. Использование этого устройства обходится значительно дешевле других методов проверки. Однако для работы с полиграфом нужны квалифицированные специалисты, кроме того, с его помощью можно проверить не всех людей. Некоторым очень легко солгать, и они обманывают полиграф, другие, напротив, очень эмоционально реагируют на простые вопросы и выглядят на приборе лжецами.

Наиболее известны так называемые проективные тесты. Начало они берут из глубины веков, от гадания на свечах, кофейной гуще и т.п. Вот, например, уже используемый многие годы весьма эффективный тест Роршаха. Простая клякса, раздавленная внутри сложенного пополам листка бумаги. В зависимости оттого, что увидел человек, простую кляксу или какой-нибудь предмет, психолог расскажет, кто он есть на самом деле. Тесты такого рода рассчитаны на то, чтобы зацепить и вытащить скрытую установку подсознания. Можно предложить дописать рассказ или дорисовать картинку.

Использование тестовых методик при отборе персонала всегда было и остаётся весьма дискуссионным вопросом во всём мире. В США, например, в 60-е годы был период, когда метод тестирования признавался дискриминационным по расовому, половому и социальному признакам, и его использование было небезопасным.

Сегодня тестирование - неотъемлемая часть работы по управлению персоналом. По данным американской статистики, при опросе кадровых менеджеров сложилась следующая ситуация. 20% опрошенных ответили, что постоянно пользуются различными психологическими тестами (калифорнийский тест на личностные характеристики, тест Гордона на личностный профиль, тест на социальный интеллект, тест на адаптивность и уживчивость в коллективе и др.); 11% используют детектор лжи, психологический стрессовый показатель, тесты на честность и т.д. 18% опрошенных ответили, что применяют для кандидатов на работу алкогольный и наркотический тесты, являющиеся частью медосмотра и основанные на различных анализах. По заявлению опрошенных, ни одна из организаций не использует тесты на СПИД. 55 % менеджеров по персоналу используют тесты, похожие на работу, которую кандидат должен выполнить (вычислительные тесты, печатанье на компьютере, речевая обработка и канцелярское дело, тесты на силовой подъём и гибкость и т. п.). 22 % респондентов пользуются психоанализом для выявления мастерства претендентов. В 63 % организаций данные тестирования держат в строгом секрете, 21% ответили, что результаты тестовых испытаний были показаны лишь кандидату и инспектору службы персонала, а 13 % заявили, что не держат тестовые данные в секрете.

В Росси на данный момент отечественных тестовых методик практически нет, так как они долго считались идеологически чуждыми нам. Используются в основном западные методики, однако здесь имеются определённые сложности, связанные не только с языковыми отличиями, но главным образом, с социокультурными несоответствиями.

**2.6. 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 определённому 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. Считается, что в молодые годы смена рабочего места имеет иное значение, нежели позднее. Поэтому у молодых кандидатов частые перемены рабочего места должны быть расценены, скорее, положительно, так как в основе их лежат мобильность, стремление к лучшей организации, гибкость. У кандидатов постарше смена рабочего места должна быть обсуждена в ходе беседы. Учитывается ещё и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата[[13]](#footnote-13).

**2.7. Медицинский осмотр.**

Некоторые фирмы требуют проведения медосмотра по нескольким причинам:

1. необходимостью знания физического состояния претендента в момент найма на случай подачи возможных требований компенсаций из-за ухудшения здоровья;
2. необходимостью предотвратить приём переносчиков заразных болезней;
3. 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 на сто процентов достоверных тестов пока ещё не существует, и в трети случаев результаты их оказываются ошибочными.

Также никогда не мешает назначить претенденту испытательный срок в рамках, установленных трудовым законодательством. За время испытательного срока предоставляется возможность способом естественного наблюдения хорошо выяснить деловые качества работника и сделать окончательное заключение об его пригодности. Поскольку срок этот относительно небольшой, изучение деловых качеств должно протекать активно и целенаправленно. В течение испытательного срока решаются задачи не только изучения деловых качеств работника, но и выявляются его способности к обучению, а также ему предоставляется возможность самому оценить предстоящую деятельность и адаптироваться в среде персонала организации.

Перед окончанием испытательного срока непосредственный руководитель должен дать оценку работнику для кадровых подразделений и объявить своё заключение об его дальнейшей занятости самому работнику.

Если работник после полного испытательного срока проявил качества, необходимые для постоянной работы на занимаемой должности, его принимают на постоянную работу. При этом нужно обратить внимание работника на его слабые стороны и на необходимость постоянного совершенствования им деловых качеств, а также главе организации необходимо встретиться с группой новых работников. На такой встрече новичков надо ознакомить с общими целями, структурой, традициями, историей и достижениями организации.

**2.8. 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 и последующей работе[[14]](#footnote-14).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Итак, можно сделать вывод, что важным шагом в процессе обеспечения фирмы или организационной системы соответствующими её профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они тем или иным требованиям, предъявляемым нанимающей организацией, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают.

Политика найма 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.

Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров должны быть предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата.

В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Несоблюдение принципов проведения отбора, установленных комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной политике при отборе персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Бляхман Л.С. Введение в менеджмент. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1994.
2. Как подбирать сотрудников и их учить. // За рубежом , 1993, № 33.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2001.
4. Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации. Учебное пособие. М.: Триада, 1997.
5. Подбор кадров Во Франции . // Человек и труд , 1993 , № 4.
6. Поляков В.А. Технология карьеры. М.: Дело ЛТД, 1995.
7. Савченко М.С. Разработка методики конкурсного набора персонала в организацию. http://www.cpt21.ru/old/book1/4razmet.htm
8. Силин А.Н. Управление персоналом. Учебник по кадровому менеджменту .-Тюмень: ТГУ, 1994 .
9. Тарасов В.К. Персонал-технология : отбор и подготовка менеджеров. Л: Машиностроение, 1989.
10. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995.
11. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. М.: Наука , 1993.

1. Кибанов А.Я. Управление песоналом организации. М:ИНФРА-М,2001 [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же,стр.313 [↑](#footnote-ref-2)
3. Травин В.В. Основы кадрового менджмента М-«Дело»,1995 [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М:ИНФРА-М,2001 [↑](#footnote-ref-4)
5. Как подбирать сотрудников и их учить.//За рубежом,1993 [↑](#footnote-ref-5)
6. Как подбирать сотрудников и их учить.//За рубежом,1993 [↑](#footnote-ref-6)
7. Савченко М.С. Разработка методики конкурсного набора персонала в организацию [↑](#footnote-ref-7)
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [↑](#footnote-ref-8)
9. Савченко М.С. Разработка методики конкурсного набора персонала в организацию [↑](#footnote-ref-9)
10. Кибанов А.Я. Управление песоналом организации. М:ИНФРА-М,2001 [↑](#footnote-ref-10)
11. Кибанов А.Я. Управление песоналом организации. М:ИНФРА-М,2001 [↑](#footnote-ref-11)
12. Мескон,Альберт Основы менджмента 1992 [↑](#footnote-ref-12)
13. Савченко М.С. Разработка методики конкурсного набора персонала в организацию [↑](#footnote-ref-13)
14. Силин А.Н.Управление персоналом. ТГУ-Тюмень 1994 [↑](#footnote-ref-14)