

Набор и отбор персонала организации как условие совершенствования ее кадрового менеджмента

Enrollment and selection of personnel of the organization as condition improvement of its personnel management

Тезикова Наталья Владимировна, ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», к.э.н., доцент каф. «Менеджмент»

Tezikova N.V., Ph.D in Economics Associated Professor, «Tambov State Technical University». «Management»

E-mail: tatatmb@mail.ru

Золотарева Галина Михайловна, ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», к.п.н., доцент каф. «Менеджмент»

Zolotareva G.M., Ph.D in Pedagogics Associated Professor, «Tambov State Technical University». «Management»

E-mail: galya.zoloto@bk.ru

УДК: 338.24

Аннотация: в данной статье авторами рассматривается важность грамотной организации процесса набора и отбора персонала в организации, а также говорится о том, как организован данный процесс в конкретной организации, занимающейся сборкой и продажей редукторов.

Abstract: The role of budgeting during told about importance of the competent organization of process of enrollment and selection of personnel in the organizations, and about how this process in the organization that is engaged in assembly and sale of reducers is organized.

Ключевые слова: персонал, набор, отбор, кадровый менеджмент.

Keywords: personnel, enrollment, selection, personnel management.

В последнее время все большее количество руководителей осознают важную роль персонала в хозяйствующих субъектах и приходят к выводу о том, что только целенаправленная и постоянная работа с персоналом может принести успех. В отличие от управления персоналом, кадровый менеджмент переориентирован с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе. Приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

В то же время кадровый менеджмент базируется на том, что происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, то есть, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические. Иначе говоря, доминирующими являются все-таки человеческие ресурсы.

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Разные компании в самых разных отраслях экономики постоянно задаются вопросом, что является основной составляющей успеха. При всем многообразии ситуаций, в которых развивается бизнес компаний, можно утверждать, что устойчиво высокие результаты определяют именно люди, работающие в компании. Персонал является мотором любой организации.

В работе организации могут возникать серьезные сбои из-за того, что руководители, обращая основное внимание на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяют должного внимания персоналу, который обеспечивает работу организации по всем этим

направлениям. Известно, что ошибки при отборе новых работников могут приводить к проблемам, серьезно влияющим на работу компании, таким, как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу), падение трудовой и исполнительской дисциплины (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и даже саботаж). А если речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности, то ошибки при подборе кадров будут обходиться для организации еще дороже - тем дороже, чем выше уровень должности, на которую отбирается руководитель.

Идея создания единой, унифицированной, научно обоснованной системы поиска, отбора, найма и адаптации персонала в компании во многом предопределяется, как правило, степенью освоения эффективных путей интенсификации производства, ситуацией жесткой конкурентной борьбы, условиями выживания. Современные технологии и производство требуют не только высокой квалификации и исполнительской дисциплины работников, но и их творческого участия в производственной деятельности, отождествления себя с компанией, раскрытия личностного потенциала каждого работника. Поэтому подбор новых сотрудников на вакантные должности – это задача с минимальным правом на ошибку, заставляющая быть предельно внимательными всех участников этого процесса.

Со стороны компании важно не только поставить заслон на пути непрофессиональных, недобросовестных, ленивых, безынициативных претендентов, но и не просмотреть перспективные кадры, которые впоследствии могут составить «золотой фонд» организации. Не случайное везение, не чей-либо протекционизм, а тщательный отбор и всесторонняя оценка кандидатов гарантируют успешное решение одной из важнейших проблем управления персоналом – пополнения штата достойными сотрудниками и формирования кадровой политики компании в целом.

В ООО «Технохиммаш» была проведена диагностика эффективности процесса набора и отбора кадров на вакантную должность.

Был проведен опрос руководства и начальников отделов ООО «Технохиммаш» с целью определения пяти основных показателей эффективного найма персонала, при этом показатели нужно было проранжировать по 5 балльной шкале. Результаты опроса представлены в табл. 1.

Своевременность. Обеспечивает ли система поиска и подбора своевременное заполнение возникающих вакансий или у организации возникают проблемы оттого, что поиск кандидатов, отвечающих всем установленным требованиям, растягивается на слишком долгое время?

Результативность. Обладают ли отобранные работники всеми характеристиками, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей, или их приходится доучивать и переучивать?

Простота и удобство в использовании методов. Не слишком ли сложны используемые методы? Не дают ли они много лишней информации, которая не всегда используется при принятии решения о найме или отсеивании специалистов?

Таблица 1 – Оценка показателей эффективности найма персонала в ООО «Технохиммаш»

№	Оценка организации (средний балл)
---	-----------------------------------

п/п	Название показателя, определяющего эффективность найма	оценка руководства	оценка начальников отделов	средняя оценка участников исследования
1	Своевременность	4,0	4,8	4,2
2	Результативность	5,0	4,5	4,7
3	Простота и удобство методов	4,5	6,0	5,5
4	Экономичность	5,5	4,8	5,0
5	Надежность	5,5	5,2	5,3
	Итоговый средний балл	4,9	5,1	5,0

Экономичность. Соотношение цена–качество (затраты на отбор / качество и ценность отобранных специалистов). Не слишком ли дорого обходится отбор данных категорий персонала? Обоснованно ли для отбора данной категории использование сложных и трудоемких методов отбора? Можно ли сократить издержки, используя на ранних стадиях максимально простые и дешевые инструменты?

Надежность результатов, обеспечиваемых системой.

Эти показатели оценивали методом экспертных оценок, где в качестве экспертов выступили менеджеры организации.

В результате анализа были получены данные о проблемных параметрах эффективности процессов найма. В ООО «Технохиммаш» этими параметрами оказались своевременность и результативность найма персонала.

На данном этапе исследования использовалась наименее стереотипная 7-балльная шкала оценок, представленная в табл. 2.

1. Далее был выделен ряд значимых показателей эффективности найма персонала, оцениваемых руководством и начальниками отделов ООО «Технохиммаш»:

- время заполнения вакансии;
- затраты на заполнение вакансии (в т. ч. трудозатраты руководителей);
- продолжительность необходимого обучения сотрудников. В данном случае критерий скорее демонстрирует точность «попадания» при найме; подразумевается, что на обучение подготовленного специалиста тратится меньше времени;
- финансовые затраты на обеспечение поиска и подбора;
- число совершенных при найме ошибок;
- уровень текучести кадров (в данном случае также демонстрирующий точность «попадания» при приеме на работу специалиста);
- доля работников, не прошедших испытательный срок;
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (в данном случае демонстрирующий уровень мотивации нанимаемых сотрудников).

Таким образом была получена дополнительная информация, позволившая сделать вывод о том, что отобранные сотрудники успешно проходят испытательный срок и становятся сотрудниками ООО «Технохиммаш», но при этом время, финансовые и трудовые затраты на найм персонала в компанию неоправданно велики.

Таблица 2– Шкала оценок

Балл	Описание
7 (высший)	Системный подход. Показатель проявлен во всех без исключения ситуациях
6	Показатель проявлен практически во всех ситуациях, оценка соответствует его благоприятной выраженности. Можно

	говорить о системном решении вопросов, связанных с этим показателем
5 (верхняя граница среднего)	Оценка соответствует достаточно хорошему развитию набора инструментов, связанных с этим показателем
4 (среднее значение)	Оценка свидетельствует о средней развитости показателя
3 (нижняя граница среднего)	Оценка свидетельствует о наличии соответствующих данной деятельности инструментов, используемых несистематически и не в полной мере
2	Показатель остро нуждается в развитии
1 (низший)	Показатель абсолютно не проявлен

2. Далее, в процессе собеседования с руководством ООО «Технохиммаш» исследовалась следующая информация: способах найма персонала, кадровом планировании, наличии бланков и анкет, необходимых для построения системы найма персонала, бизнес-процессах найма персонала (последовательности используемых процедур), тестах, опросниках, деловых играх и других методах отбора персонала. В результате чего было выяснено, что поиск персонала в организации начинался с момента опубликования объявления (минуя стадии планирования и анализа информации) практически во всех СМИ г. Тамбова, что не было оправданно при поиске кандидатов на вакантную должность.

Звонки от кандидатов принимались секретарем, т. е. стадию подбора вел не заинтересованный сотрудник. Первичное интервью на позицию менеджер по продажам (20–30 чел.), а также деловые игры при итоговом отборе менеджеров проводились двумя первыми руководителями – генеральным директором и менеджером по персоналу.

Решение о найме базировалось на интуитивном «ощущении»: «наш» кандидат или «не наш».

Последовательность и содержание существующих бизнес-процессов, осуществляемых компанией для найма кандидатов, были признаны неэффективными в силу неоправданности затрат (трудовых, временных и финансовых) и несоблюдения технологии процесса поиска и подбора.

На основе выявленных недостатков в системе набора и отбора кадров руководству ООО «Технохиммаш» была разработана и предложена программа по ее совершенствованию.

Совместно с отделом кадров руководству ООО «Технохиммаш» рекомендуется проводить набор и отбор персонала по следующим этапам:

Первый этап - кадровое планирование

Цель: спрогнозировать качественную и количественную потребность организации в персонале.

На данном этапе необходимо:

- конкретизировать стратегические и тактические цели и задачи организации;
- определить необходимость в расширении штата сотрудников;
- определить конкретные сроки открытия вакантных должностей, которые понадобятся при решении поставленных задач.

Также необходимо оценить реальную ситуацию в организации, т.е. соотнести то что есть на данный момент с тем, чего организация хочет достичь, при учете имеющихся ресурсов. Все это реализуется в планировании конкретных мероприятий и последовательности определенных действий.

Был разработан подход, который позволит определить качественную и количественную потребность ООО «Технохиммаш» в персонале, особенно в тех случаях, когда предстоит провести набор большого количества сотрудников.

Этап 1. Формулировка целей деятельности.

Этап 2. Определение качественной потребности в персонале - составление матрицы распределения функций.

Этап 3. Определение количественной потребности в персонале.

Этап 1. Формулировка целей деятельности

После того как были определены основные параметры эффективной работы организации, руководителю необходимо сформулировать четкие, измеримые и осуществимые цели, которые должны быть достигнуты в результате реализации данного проекта. Задача менеджера по персоналу на данном этапе – объяснить руководителю важность постановки целей деятельности, добиться выполнения этой работы и проанализировать полученные данные. Анализ поможет предусмотреть все тонкости будущего дела, позволит к моменту начала работы создать оптимальную модель предприятия, в том числе и в области количественных и качественных характеристик персонала.

В ООО «Технохиммаш» генеральный директор может поставить перед менеджерами следующие цели:

1. За 2017 год организация должна получить 5 млн.руб. общей выручки.

2. Организация должна привлечь внимание новых поставщиков и покупателей со средним и превышающим средний уровень дохода, а также заключить 30 новых договоров на продажу поставку оборудования

Какая должна быть организация, чтобы результаты ее деятельности соответствовали поставленным целям? Какой вклад может внести менеджер по персоналу в реализацию этих целей? На эти вопросы отвечает анализ, претворяющий цели в конкретные, готовые к воплощению задачи.

Проведение такого анализа рекомендуется поручить маркетологу.

Этап 2. Определение качественной потребности в персонале

Следующим шагом является построение матрицы распределения функций (МРФ). Такая матрица наглядно показывает, какие должностные лица участвуют в тех или иных работах, составляющих бизнес-процесс. Пример составления матрицы представлен в табл.3. МРФ представляет собой таблицу, отражающую бизнес-процессы предприятия с их подробной детализацией. Перечислены исполнители работ и функции, которые каждый исполнитель реализует по отношению к данной работе.

Используется система обозначения функций:

П – подготовка решения;

Р – принятие решения;

И – исполнение;

К – контроль за исполнением решения;

А – анализ исполнения решения.

Таблица3 - Матрица распределения функций

Бизнес-процесс	Исполнители				
	Кладовщик	Грузчик	Менеджер по продажам	Бухгалтер	Генеральный директор
Формирование партии заказа	РК	И			

Установка цены на продукцию				И	РК
Доставка готовой продукции	П	И	РК		
Выяснение требований клиента			К		
Оформление документов на продажу продукции				К	РК

Помимо этих основных функций, могут также использоваться вспомогательные:

С – согласование решения;

У – участие в реализации соответствующих функций.

В строке функций не должны повторяться функциональные обязанности принятия решения (Р) и исполнения (И) для исключения ситуации «нескольких начальников» или «нескольких исполнителей».

Использование МРФ на разных этапах деятельности предприятия способно значительно облегчить работу менеджера по персоналу:

- помощь в определении качественной потребности в персонале;
- исключение дублирования функций или отсутствия исполнителей каких-либо функций;
- более рациональное использование трудовых ресурсов;
- основа для написания должностных инструкций.

Заполненная таким образом матрица дает представление о сфере обязанностей каждого работника, о сложности выполняемой им работы, наглядно демонстрирует уровень занятости работника. На основе этих параметров, а также описанного выше анализа целей можно приступить к определению качественных параметров для каждой должности.

Этап 3 – определение количественной потребности в персонале. Менеджеру по персоналу ООО «Технохиммаш» рекомендуется использовать данные о времени трудового процесса, которые позволят рассчитать численность сотрудников, количество которых определяется трудоемкостью процесса.

Также рекомендуется применить метод экспертных оценок, который основан на сборе мнений специалистов. Он может представлять собой письменный «диалог» отдела кадров и начальников всех отделов ООО «Технохиммаш». Для этого менеджеру по персоналу рекомендуется использовать тест на определение потребности в персонале.

Данный тест менеджер по персоналу предлагает пройти всем начальникам отделов, после он обрабатывает ответы и возвращает им обобщенные результаты. Эта процедура может повторяться до тех пор, пока не будет достигнуто согласие по всем вопросам. Этот метод наиболее продуктивен, если после каждого этапа процедуры организовывается встреча менеджера по персоналу и начальников всех отделов ООО «Технохиммаш», где происходит групповое обсуждение и ведется протокол собрания. Это позволит быстрее и эффективнее выявить реальные потребности в персонале.

Второй этап – анализ работы.

Цель – анализ или составление должностных инструкций, личностных спецификаций, условий найма.

На данном этапе необходимо - составить личностные спецификации, должностные инструкции и условия найма.

Менеджеру по персоналу разработана и предложена к использованию личностная спецификация менеджера по продажам.

Также был разработан общий профиль должности, с помощью которого менеджер может сформировать профиль конкретной необходимой должности. Профиль должности позволит менеджеру по персоналу определить возможности кандидата, касающиеся выполнения функциональных обязанностей, а также разработать программу развития сотрудника с учетом его личностных качеств.

Третий этап - определение способов найма

Цель: определить способ найма (внешний или внутренний) исходя из ресурсов организации.

На данном этапе - анализируются возможности использования внутренних трудовых ресурсов организации и внешних источников заполнения вакантной должности.

Руководству ООО «Технохиммаш» рекомендуется использовать как внутренние, так и внешние источники. Предлагается сотрудникам ООО «Технохиммаш» принять участие в конкурсе на должность. Данный способ хорошо использовать, в первую очередь, при поиске претендента на должность руководителя, специалиста высокого уровня. Данный способ дает возможность продвигать способных сотрудников по служебной лестнице и заинтересовывать подобной перспективой всех работников организации. Преимущество состоит в том, что профессиональные и личные качества кандидата в данном случае хорошо известны, это позволяет верно судить о его соответствии предполагаемой должности.

Из числа внешних способов привлечения кандидатов рекомендуется использовать:

- заключение договоров о подборе кандидатов на вакантные должности с агентствами по найму, включая государственные службы занятости, частные кадровые бюро и рекрутинговые фирмы;

- участие в ярмарках и презентациях вакантных мест;

- использование базы данных собственной картотеки кандидатов, обращавшихся в поисках работы ранее.

Четвертый этап - подготовка проведения внешнего найма

Цель: разработать план информирования целевой аудитории об открытии вакансии.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- выбор наиболее эффективных и экономичных по времени и затратам способов информирования целевой аудитории, носителя информации;

- формирование информации, которую необходимо донести до целевой аудитории, содержания и формы объявления;

- выявление портрета потенциального кандидата: профессиональные, личностные, мотивационные характеристики.

Указанные задачи решаются путем сопоставления ресурсов организации (временных, денежных, человеческих и пр.) с условиями, предъявляемыми внешней средой (широта целевой аудитории, ее доступность и пр.). В итоге необходимо разработать алгоритм действий и мероприятий, которые должны быть предприняты для скорейшего и наиболее полного информирования целевой аудитории.

Пятый этап - поиск

Цель: эффективно проинформировать целевую аудиторию об открытии вакансии.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- осуществление и контроль проведения мероприятий, направленных на передачу информации целевой аудитории;

- подготовка к получению и обработке обратной информации, анализ эффективности.

Шестой этап - отбор

Цель: получить необходимую и достаточную информацию о кандидате и принять решение о приглашении его на собеседование или отказе от него.

Процедура рассмотрения представленных резюме кандидатами на должность осуществляется отделом кадров в следующей последовательности:

- получение резюме (по факсу, по E-mail, по почте, лично) и их регистрация;
- анализ формы и содержания резюме: прежде всего, обращается внимание на полноту представленной информации, особенность ее оформления, ясность изложения, стилистическое построение, тщательно анализируется послужной список претендента. Принимается во внимание: как часто кандидат менял места работы, имеется ли опыт руководящей работы (и какого уровня), как проходил профессиональный и карьерный рост (скорость продвижения, понижение в должности), дополнительные знания и навыки, значимые для выполнения должностных обязанностей;
- запрос рекомендаций, на возможность получения которых указано в резюме (рекомендации – непременное условие участия в конкурсе);
- направление резюме на рассмотрение начальнику отдела, в штате которого находится заявленная вакансия, оценки образовательного и профессионального уровня соискателя, его соответствия требованиям данной должности;
- выработка согласованного мнения отдела кадров и начальника того отдела, которому было направлено резюме, о перспективе дальнейшей работы с кандидатом;
- информирование отсеявшихся кандидатов об отказе и подготовка к телефонному интервью с претендентами, успешно прошедшими первую стадию.

Отдел кадров совместно с начальником отдела, в который необходим кандидат разрабатывает план телефонной беседы, содержащий вопросы на определение профессиональной компетентности (80% от общего количества) и особенности личности кандидата (культура речи, поведенческие паттерны, заинтересованность в получении работы). Интервью проводит менеджер по персоналу.

Кандидат, давший удовлетворительные ответы на 70–80% заданных вопросов, считается прошедшим данную стадию успешно: его приглашают для собеседования. В противном случае кандидата извещают об отказе.

В случае поиска кандидатов через кадровые агентства, сотрудник кадрового агентства может иметь форму анкеты-вопросника на определение уровня профессиональной компетентности и психологической готовности кандидата к работе по заявленной должности. Анкета прилагается к заявке, направляемой в агентство. Число пунктов анкеты минимально, и они должны помочь выяснить, что более всего будет влиять на производительность и качество будущей работы кандидата. Пункты анкеты формулируются в нейтральном стиле и предполагают любые возможные ответы, вплоть до отказа отвечать. При этом необходимость в проведении телефонного интервью может и не возникнуть.

Путем проведения телефонных переговоров на данном этапе решаются следующие задачи:

- выявление соответствия соискателей самым общим критериям (возраст, образование, адекватность реагирования на вопросы и т. д.);
- формирование и организация группы соискателей (назначение времени собеседования, передача и прием первичной информации).

При этом учитываются результаты работы на предыдущих этапах (критерии подбора, условия подбора, личностная спецификация и пр.). Полученные данные заносятся в лист телефонного интервью. На их основе складывается первоначальное представление о соискателе и принимается решение о приглашении его на собеседование.

Седьмой этап.

Отбор. Первичное собеседование

Цель: создать первичное представление о степени соответствия соискателя критериям подбора на существующую вакансию.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- выявление соответствия соискателя критериям личностной спецификации, профессиональной и мотивационной пригодности на данную вакансию;

- формирование группы соискателей, которые будут приглашены на деловую игру.

Данные задачи решаются путем:

- заполнения соискателем внутрифирменной анкеты;

- проведения структурированного интервью и наблюдения (диагностируются мотивационные характеристики, эрудиция, внешние данные, уверенность, коммуникабельность, адекватность реакций, представления о будущей работе и сотрудниках, ожидания, необходимые навыки и т. п.);

- определения соискателей, наиболее подходящих под разработанные на предыдущих этапах критерии.

Здесь целью является сбор необходимых сведений о личностно-деловых качествах кандидата, проверка документальной информации в непосредственном контакте. Менеджером по персоналу проводится тщательный анализ представленных кандидатом персональных документов или их копий. Проверяется их достоверность и соответствие заявленным в резюме данным, а также требованиям, указанным для соискания должности.

При проведении собеседования сотрудник отдела кадров:

- имеет заранее подготовленный план беседы, комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам;

- устанавливает взаимопонимание с кандидатом;

- дает кандидату возможность высказаться;

- постоянно концентрирует внимание на соответствии претендента требованиям, предъявляемым соответствующей вакантной должностью;

- фиксирует полученные данные в оценочном листе.

Во время проведения собеседования следует обратить внимание:

- на внешний вид кандидата (физическое состояние, стиль одежды, использование парфюмерии и косметики, умение держаться, осанку);

- культуру поведения (своевременный приход на собеседование, тактичность, манеры, жестикуляцию, мимику);

- культуру речи (умение формулировать мысли, последовательность изложения, словарный запас, использование слов «паразитов»);

- умение слушать, общую стратегию поведения при собеседовании (активность и заинтересованность, уверенность в себе, открытость).

Желательно, чтобы кандидат осветил в своем рассказе три области:

- прошлая работа: основные достижения, причины неудач, особенность выполняемых функций, взаимоотношения с коллегами и руководством, причины увольнения с предыдущего места работы;

- настоящее: образ жизни, отношения с окружающим миром, мнения, ожидания;

- будущая работа: планы и намерения, карьерный рост, материальные запросы, заинтересованность в судьбе компании, готовность к повышению квалификации.

Немалую помощь в получении четко сформулированных ответов на этом этапе оказывает анкета кандидата на вакантную должность.

При решении для специалистов определяющим фактором являются образование и опыт работы по специальности (последний рассматривается как индикатор способностей и добросовестного отношения к данной работе). Для руководителей – это

опыт управленческой деятельности, образование, а также совместимость с вышестоящим руководством и подчиненными (данный критерий означает способность человека воспринять культуру и правила, по которым живет коллектив). Заключение по результатам собеседования пишется в произвольной форме и передается для ознакомления руководителю подразделения, в котором предстоит работать выбранному кандидату.

Также применяется психологическое диагностирование.

Данную стадию обязательно проходят претенденты на ключевые должности, для чего приглашаются профессиональные психологи сторонних организаций (Городского Центра занятости населения).

Для диагностирования менеджер по персоналу совместно с психологом подбирают несколько тестов, выявляющих наиболее важные для данной должности интеллектуальные, личностные, мотивационные и волевые качества. Каждая вакансия требует собственного набора тестов, который предъявляется всем без исключения кандидатам на данную должность. Обязательно практически для всех включаются тесты:

- интеллектуальные (общего интеллекта и специальные), в том числе на внимание и память;
- личностные (поведенческие особенности, социальные навыки, способность к адаптации);
- межличностных отношений (коммуникабельность, конфликтность, стиль руководства, лидерство).

По результатам выявляется степень выраженности трех групп профессиональных качеств, коррелирующих с успешной трудовой деятельностью:

а) деловые качества:

- ответственность;
- стиль принятия решений (Томас);
- организаторские способности (КОС);
- инициативность;
- целеустремленность, настойчивость;
- самостоятельность, решительность;

б) индивидуально-психологические и личностные качества:

- мотивационная направленность;
- уровень интеллектуального развития (Векслер, Айзенк);
- эмоциональная и нервно-психическая устойчивость (Люшер, Соди);
- внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение);
- память (долговременная, оперативная);
- мышление (особенности мыслительной деятельности, способность к обучению);
- гибкость общения, стиль межличностного поведения;

в) психофизиологические качества:

- выносливость, работоспособность;
- простая и сложная сенсомоторная реакция (скорость, точность).

По результатам тестирования делается заключение, где отражаются основные психологические особенности кандидата, его сильные и слабые стороны, возможные трудности адаптации на новом рабочем месте. Заключение передается для ознакомления руководителю подразделения, для которого подбирается сотрудник.

Оценка профессиональной компетентности

Целью этой стадии является непосредственная проверка уровня профессиональных знаний, умений, навыков, соответствия предыдущего профессионального опыта функциональным обязанностям вакантной должности. Начальник отдела, либо

сотрудник, уполномоченный начальником отдела, в который направляется кандидат, проводит ее в форме свободной беседы или специальных вопросов-заданий по профессиональной деятельности.

Восьмой этап - принятие решения о найме на работу.

Комиссия по профессиональному отбору, включающая менеджера по персоналу, начальника отдела кадров, начальника отдела, где имеется заявленная вакансия, психолога (при необходимости), тщательно анализирует результаты оценок предыдущих этапов и подготавливает заключение о профессиональной пригодности кандидатов. Результаты всех претендентов на данную должность, прошедших требуемые стадии отбора, сопоставляются между собой, и выбирается наиболее подходящий.

Кандидаты извещаются о принятом решении – приеме одного из них и мотивированном отказе остальным. При этом наиболее перспективные, не прошедшие конкурсного отбора на данную вакансию, заносятся в банк данных отдела кадров для возможного последующего привлечения к участию в конкурсе на соискание должностей по другим вакансиям. Материалы, связанные с профессиональной и психологической оценкой выбранного сотрудника, используются для его адаптации и последующего продвижения в компании.

На данном этапе происходит окончательное оформление трудовых отношений между работодателем и наемным работником. Найм персонала является заключительной фазой процесса приема кандидата на вакантную должность. Он предполагает строгое соблюдение законов Российской Федерации, постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений, и включает ряд следующих стадий.

Избранный кандидат пишет заявление о приеме на вакантную должность, его непосредственный руководитель визирует заявление и указывает размер денежного вознаграждения (оклада), после чего оно передается генеральному директору для принятия окончательного решения о найме работника. При необходимости (в случае приема на ключевые должности) генеральный директор предварительно беседует с кандидатом лично.

От того, насколько хорошо поставлена работа по набору и отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов компании. Только располагая персоналом, отвечающим установленным требованиям, организация может рассчитывать на высокий вклад каждого своего сотрудника в достижение целей организации, в обеспечение высокого качества производимой продукции или предоставляемых услуг.

Список литературы и примечания.

1. Беляцкий, Н.П. Менеджмент персонала: учеб. пособие: в 8 кн. Кн. 7 / Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. - Минск: БГЭУ, 2008. – 450 с.
2. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов. - Воронеж: ВГУ, 2008. – 184 с.
3. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами // Модульная программа для менеджеров. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 329 с.
4. Собеседование. Методы собеседования [Электронный ресурс] // Словарь-справочник. - Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal>. - Загл. с экрана.