

ОЦЕНКА И ОТБОР ПЕРСОНАЛА ПРИ НАЙМЕ И АТТЕСТАЦИИ, ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Учебно-практическое пособие

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
заслуженного деятеля науки РФ
А. Я. Кибанова



Коллектив авторов

**Управление персоналом:
Теория и практика. Оценка
и отбор персонала при
найме и аттестации,
высвобождение персонала**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21538141

Издательство Проспект; 2013

ISBN 9785392132935

Аннотация

Рассматриваются вопросы организационной подготовки к оценке при найме и аттестации, раскрываются основные положения методик оценки различного целевого назначения и приводятся практические рекомендации их привязки к конкретным условиям, рассматриваются практические вопросы формирования вариантов группировки и состава показателей оценки персонала при его найме и аттестации. В качестве основы процессов отбора и аттестации персонала рассматриваются методы оценки и особенности их практического применения в различных условиях. Уделено внимание видам оценочных испытаний при найме и аттестации персонала и

организационному механизму их использования. Представлены вопросы организации процессов высвобождения персонала при различных причинах увольнения, как по инициативе работника, так и по инициативе работодателя, приводится содержание программ "Outplacement" при высвобождении персонала.

Содержание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:	8
1. ОТБОР И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПРИ НАЙМЕ	9
1.1. Источники найма персонала	9
1.2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности	13
1.3. Организация отбора претендентов на вакантную должность	19
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
ОЦЕНКА И ОТБОР
ПЕРСОНАЛА ПРИ
НАЙМЕ И АТТЕСТАЦИИ,
ВЫСВОБОЖДЕНИЕ
ПЕРСОНАЛА**

Учебно-практическое пособие

**Под редакцией
доктора экономических
наук, профессора кафедры
управления персоналом
Государственного**



ebooks@prospekt.org

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
ОЦЕНКА И ОТБОР ПЕРСОНАЛА
ПРИ НАЙМЕ И АТТЕСТАЦИИ,
ВЫСВОБОЖДЕНИЕ
ПЕРСОНАЛА**

1. ОТБОР И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПРИ НАЙМЕ

1.1. Источники 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.

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

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организа-

ции в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового найма.

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники 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, телевидению, в Интернете; профсоюзы.

Прежде чем начать набор сотрудников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявление о приеме на работу.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Вре-

менный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает ее эффективной работе.

При приеме на работу проводится беседа с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы. В ряде отечественных организаций разработаны специальные анкеты претендента на должность специалиста.

Оценка качества набранных работников (K_n , %) рассчитывается следующим образом:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) / Ч,$$

где P_k – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %;

P_p – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

Пусть, например, P_k рассчитан по ряду показателей и в среднем составил 4 балла по пятибалльной шкале (т. е. равен 80 %), $P_p = 35$ % и $O_p = 85$ %. Тогда

$$K_{\text{ш}} = (80 + 35 + 85)/3 = 66,6\%.$$

1.2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

- разработка требований к должности (в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими для нее необходимую квалификацию);
- широкий поиск претендентов (ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям);
- проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших (проводится кадровой службой);
- отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур (обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний).

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы отбора. Непосредственный руководитель (иногда более широкий круг руководителей) участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности

и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Все это определяется в ходе анализа и описания работы, выполнение которой предусматривается на конкретном рабочем месте или должности. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствии качеств претендентов требованиям придается большое значение.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем поставленным требованиям. Организации сегодня предпринимают серьезные усилия по развитию собственного персонала, повышению квалификации и практической подготовке к принятию большей ответственности. При этом в организации возможна нехватка квалифици-

рованных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с «резервом») считается необходимым замещение должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т. е. с рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка их деятельности не дает полной информации о возможностях работников при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие сотрудники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя, и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями – все эти перемещения предполагают критические изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

Отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления производится из числа претендентов на эту должность с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: 1) общественно-гражданская зрелость; 2) отно-

шение к труду; 3) уровень знаний и опыт работы; 4) организаторские способности; 5) умение работать с людьми; 6) умение работать с документами и информацией; 7) умение своевременно принимать и реализовывать решения; 8) способность увидеть и поддержать передовое; 9) морально-этические черты характера.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджеры по управлению персоналом используют специальные методы (методы оценки и отбора приводятся в табл. 1).

Таблица 1

Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных
1. Интеллект	
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+
3. Профессиональные знания и навыки	+
4. Организаторские способности и навыки	+
5. Коммуникативные способности и навыки	
6. Личностные способности (психологический портрет)	
7. Здоровье и работоспособность	+
8. Внешний вид и манеры	
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)	

Условные обозначения: ++ – наиболее эффективный метод; + – часто применяемый метод

1.3. Организация отбора претендентов на вакантную должность

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. Типичный процесс принятия решения по отбору персонала представлен на рис. 1.

Кандидаты на занятие должности

Предварительная отборочная беседа

**Заполнение бланка заявления
и анкеты претендента на должность**

Беседа по найму (собеседование)

Тестирование

**Проверка рекомендаций
и послужного списка**

Медицинский осмотр

Принятие решения о приеме

Рис. 1. Процедура отбора персонала

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров либо на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров (линейный руководитель) проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность используют вербовщики. Анкета должна содержать минимум пунктов, а содержащаяся в них информация – нацелена на выявление производительности 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.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: 1) соответ-

ствие 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.

Беседа по найму. Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабо формализованные; выполняемые не по схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если в ходе беседы на заявителя пытаются оказывать давление, например задавая вопросы враждебным тоном или намеренно его прерывая, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.

Приведем краткие рекомендации по проведению бесед.

1. Внимательно слушайте, что и как говорит заявитель.
2. Следите за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о нем.
3. Помните о требованиях, предъявляемых характером работы, особенностями профессии. Эти требования отражаются в профессиограммах, разрабатываемых специалистами на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построение

социометрических матриц взаимодействия работников, анализ информационных потоков. Прежде всего, разработчики профессиограмм руководствуются мнением опытных работников, давно занимающих данное рабочее место (или рабочее место, схожее с оцениваемым), и вышестоящего руководителя.

Профессиограмма – это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку. Профессиограмма состоит из следующих разделов:

профессия – общие сведения о профессии, изменения, которые произошли с развитием производства, перспективы развития профессии;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.