

Современные методы подбора персонала



12+

АЗАТ ВАЛИЕВ

Азат Валиев

**Современные методы
подбора персонала**

«ЛитРес: Самиздат»

2018

Валиев А.

Современные методы подбора персонала / А. Валиев — «ЛитРес: Самиздат», 2018

Российский рынок труда развивается чрезвычайно динамично. Этому развитию сопутствуют новые методы поиска, подбора и оценки персонала, заимствованные из зарубежного опыта или разрабатываемые флагманами отечественного рекрутмента. Различные инновации в этой сфере появляются практически ежегодно, влияя на «незыблемые» приоритеты и устоявшиеся стереотипы. Как не отстать от главных тенденций, от которых напрямую зависит эффективность работы современного HR-отдела? Решение остается за специалистами HR-службы, но, чтобы оно было верным, необходимо владеть всем набором приемов и инструментов, позволяющих подобрать высокопрофессиональных сотрудников.

© Валиев А., 2018

© ЛитРес: Самиздат, 2018

Содержание

Введение	5
Глава 1. Системные меры и подходы	7
1.1 Комплекс мер	7
1.2 Профессиография в наборе кадров	9
1.3 Отбор и наем работников	11
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Введение

Подбор кадров – это активный процесс, оказывающий прямое воздействие на деятельность каждого учреждения. Минуя или пренебрегая эту процедуру, организация не сможет в полной мере использовать свои производственные и людские ресурсы на всю мощность. Рыночная экономика и высокая конкуренция заставляют находить и применять персонал с повышенным уровнем профессионализма и эффективности, т. к. эти качества трудового ресурса предприятия напрямую влияют на жизнеспособность организации. Квалификация и знание дела персонала являются единственной форой, которое имеет предприятие в условия высокой конкуренции.

Оглядываясь на историю человечества руководство людьми берет свои истоки из процесса развития общества, т. к. оно возникло в один момент с появлением ранних видов человеческих взаимоотношений – это первобытные племена, коммуны, родовые общины. В ходе хозяйственного развития и возникновения значительных экономических взаимоотношений, произошла эволюция от интуитивных решений до научной ориентации в процессе подбора кадров. На предприятиях начали создаваться отделы, ориентированные на людские ресурсы. С увеличением скорости совершенствования технологий, оказывающие прямое влияние на хозяйственную деятельность предприятие, функции отдел кадров значительно расширились и усложнились. В настоящее время эти функции могут включать в себя не только подбор кадров, но и налаживание отношений с профсоюзом организации, контроль за надлежащим исполнением льготных условий, повышение квалификации персонала, внедрение справедливой и адекватной системы вознаграждений и т. д.

В этом кратком историческом экскурсе важно уделить внимание на значительные изменения в теориях и концепциях подбора и мотивации персонала. Так наиболее важные события в этой области произошли во второй половине XX века, которые можно условно разделить на две концепции: японская и американская модели подбора персонала.

В 60-е годы XX века появился термин, называемый японским чудом. Послевоенная Япония начала добиться поразительных результатов в промышленности, сельском хозяйстве и экономики в целом. За короткий интервал времени экономические реформы вызвали поразительный подъем в промышленности Японии. Значительной частью японского чуда являлось перемены в принципах подбора кадров. Вплоть до недавнего времени использовались три основных подхода в управлении и подбора кадров:

1. Заключение бессрочного трудового договора.
2. Определение вознаграждения работника, основанная на системе старшинства.
3. Создание профсоюз внутри организации.

Большинство экспертов считают, что благодаря только этим трем подходам управления предприятий повысил производительность японской экономики в разы. Применение этой концепции повлияла на ряд факторов: легкое внедрение новейших технологий в области производства, лучший контроль качества продукции и общая удовлетворенность сотрудников компании.

Американская теория управления зародилось немного позже, чем японская, но принципы и подходы кардинально отличны друг от друга. Так в середине 70-х годов XX века американские менеджеры по персоналу стали активно использовать термины «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» вместо «персонала» и «управление персоналом». Основные идеи этой концепции состояло в том, что необходимо инвестировать в человеческие ресурсы, в сохранение трудоспособности работников, в сторону повышения образования, а также в целях выявления нестандартных и процессуальных характеристик сотрудников. То есть, вдобавок отпуска заработной платы, использование человеческих ресурсов осуществ-

ляется за счет денежных средств работодателя, в частности, страхование жизни, обучающие программы, расходы на отбор и подбор персонала.

Каждая концепция имеет свои плюсы и минусы, и поэтому сложно принять решение к какому лагерю примкнуть. Вероятно, что еще очень много надо сделать в решении проблем в сфере подбора персонала.

По мнению многочисленных экспертов в области менеджмента подбор персонала в России и в странах СНГ находится на одних из первых стадий развития. Но последние несколько лет к этой области менеджмента возвращаться все чаще и чаще. Все больше руководителей высшего звена убеждаются в том, что организация должна грамотно управлять персоналом, потому что без этого тщательного подбора кадров невозможен долговременный рост компании.

Набор персонала – важнейшая стадия в управлении персоналом.

В связи с этим я хотел бы сделать акцент на обсуждении системных мер и подходов, способствующие эффективно разрешать кадровые вопросы.

Глава 1. Системные меры и подходы

1.1 Комплекс мер

Кадровая выборка – важнейшая и решающая стадия в управлении предприятия, потому что просчеты в данной области имеет прямое отрицательное влияния на деятельность компании. Способность менеджера по кадрам принять на работу соответствующий персонал есть следствие уникальной способности кадровика в решение данных задач.

Подбор персонала – многоуровневый, тщательный и постоянный процесс, нуждающийся в некоторой одаренности, определенного склада ума, знания дела и квалификации. Повышенный профессионализм менеджера по персоналу включает в себя некоторую компетентность в сфере правоповедения, хозяйственно-экономических процессах и в общественных науках.

Высокие запросы к отбору кадров дает разглядеть превосходных специалистов, а также постановку нового уровня профессионализма для уже работающих сотрудников организации.

Подбор квалифицированного персонала – трудоемкое и непростое занятие, включающий в себя системные подходы и меры по усовершенствованию данного процесса. Основные вопросы, которые должен разрешить любой менеджер по кадрам можно рассмотреть в следующих стадиях:

1. Составления штатного расписания.
2. Набор персонала.
3. Селекция персонала.
4. Установление системы вознаграждений и льгот.
5. Привыкание к рабочей обстановке нового сотрудника.
6. Повышение квалификации работника.
7. Периодическая экзаменация работников.
8. Перегруппировка персонала.
9. Создание руководящего резерва.
10. Обеспечение социальных гарантий персонала.
11. Наличие глубокого знания и понимания КЗОТа.

Чтобы все эти стадии заработали в едином механизме необходимо, чтобы менеджер по кадрам был в близком сотрудничестве с начальниками всех отделений и подразделений организации. Начальники отделов имеют наиболее реальное представление о тех задачах, которые ставится перед сотрудниками его отдела. Им известно, сколько им нужны кадры и четкое представление о профессионализме сотрудников. Во многих ситуациях только начальники отделов способны дать адекватные рекомендации при наборе специалистов. Желательно, чтобы начальники ясно представляли, чем занимаются кадровый отдел и менеджер по персоналу хорошо осведомлен о насущных проблемах организации.

Задачи отдела кадров может быть условно разделена на три этапа работы: составления плана, набор и селекция персонала.

Системный подход по организации подбора кадров является комплекс мер, состоящий из пяти видов:

1. Научный.
2. Одновременный.
3. Штатный.
4. Финансовый.
5. Программный.

Научное обеспечение – это внедрение целостной программы, направленной на использование научных законов, включающий в себя методику отбора, принципы выборки персонала, мерило и измерительные математические приспособления.

Одновременное оснащение отбора – это определенный набор действий, который проводится одновременно или поэтапно на различных стадиях деятельности, направленные на уменьшение времени и увеличение качества подбора кадров.

Штатное оснащение отбора кадров – это вовлечение требуемых экспертов и специалистов на различных стадиях работы: аппарат управления предприятия, начальники соответствующих отделов, мастера, специалисты в области психологии и социологии, и другие наружные эксперты.

Финансовое оснащение подбора кадров – это расчет требуемых финансовых средств на осуществление процесса отбора и обеспечение необходимой техники.

Программное обеспечение отбора кадров – это применение определенных технических средств, использование контентных компьютерных программ с целью автоматизации процесса отбора.

Научные правила отбора кадров состоят в следующем:

Всесторонность – это обширное изучение и определения уровня соответствия кандидата. Это может быть исследование биографии кандидата, трудовой истории, степень профессионализма и трудовых навыков, оценка мнений других сотрудников о нем и т. д.

Беспристрастность – регулярная деятельность по найму и подбору наилучших работников, создание запаса трудовых ресурсов для аппарата управления.

Научный подход к проблеме – применение научных успехов в области обучения и подбора кадров, использование современных методик.

Научный подход к отбору персонала дает возможность исключить основные и характерные проблемы подбора – пристрастность в ходе определения профессионализма кандидата, проблема воздействия пристрастного мнения о кандидате, которое влияет на заключительного решение о приеме на работу. Менеджер по кадрам должен добиться точности в оценках, принимая во внимание весь спектр вопросов, а также использовать больше сведений и иметь возможность исправить свое предвзятое мнение о кандидате.

1.2 Профессиография в наборе кадров

Начальным этапом научного подхода в отборе персонала является формирования профессиограмма – список требований к определенной профессии, роду занятий или месту в штатном расписании предприятия. То есть, очень важно понимать какой должен быть кандидат и какими профессиональными качествами он должен обладать. Список необходимых параметров к должности образуется на основании итогов специализированного изучения профессиографии.

Профессиография – это совокупность методов и процессов, необходимых для определения пригодности человека к профессии, учитывая личные качества кандидата, учет его психологических параметров, уровень его социальных знаний, естественные склонности к чему-либо, его предпринимательские способности, уровень квалификации и навыки, наличие соответствующего уровня здоровья.

Профессиография нужна для создания рекомендаций разного характера, тем самым образовывается направления деятельности, которые ориентированы на увеличения производительности труда. Профессиографию волнуют всевозможные вопросы относительно деятельности предприятия. Основные области профессиографии:

1. Психофизиологическая.
2. Технологическая.
3. Санитарная.
4. Социальная.
5. Историческая.
6. Психологическая.
7. Правовая.
8. Социально-экономическая.
9. Техническая.
10. Социально-психологическая.

Степень детализации изучения при профессиографии определяется аппаратом управления предприятия.

А также профессиографическое изучение осуществляется по запросу менеджера по персоналу. После этого менеджер по персоналу пользуется уже подготовленным отчетом, основанного на проведенном исследовании в форме профессиограммы.

Подбор высококвалифицированных кадров – это многоуровневая и непростая деятельность, который состоит из научного подхода, без которого невозможно найти и определить реальный уровень профессионализма кандидата. Исключительно системные и научные подходы могут эффективно устранить проблемы, связанные с подбором персонала.

Важно отметить еще один момент. Высокие достижения предприятия в жесткой конкуренции немыслимо без научно-технического прогресса, и этот прогресс должен войти во все сферы деятельности предприятия, в частности в менеджмент. То есть, прежде всего повысить уровень менеджеров по персоналу, их компетентность и внедрение современных методов управления персоналом.

Далее проводится таблица, в которой описаны критерии подбора персонала, которые использовались буквально 20, 30 лет назад. Вы можете убедиться эти критерии, не обладают необходимых качеств в современных рыночных условиях.

Критерии подбора персонала, которые использовались в западных странах 20, 30 лет назад.

Образование

Наниматель определяет уровень профессионализма по уровню образования. При выборе кандидата наниматель принимал решение, учитывая уровень образования, а не на основе реальных профессиональных навыках. В таких случаях кандидат не может устроиться на работу, не имея высшего образования, при этом соответствуя данной должности.

Опыт

В таких ситуациях наниматель часто приравнивает опыт работника к его способностям. Этот подход тоже не полностью охватывает весь спектр возможностей работника.

Стаж

Определение квалификации работника на основе его стажа. Этот метод является очень поверхностным и не отражает реальные навыки сотрудника.

Медицинские характеристики

Существует множество работ, в которых необходимо определенный уровень физического здоровья человека. Такие производства требуют выносливость и энергия. Такие должности проще поддаются анализу и рассмотрению со стороны руководства.

Личные качества и разновидности персоны

В данной критерии выделяется особое внимание на личные качества кандидата как общественный показатель кандидата. Наниматель принимая решение может принять во внимание семейное состояние человека, женат ли он или нет. Например, неженатые молодые сотрудники не вызовут к серьезной текучести кадров и повышение общей производительности предприятия. И также должностям, требующие сверхурочные часы, выход на работу в отпускные дни идеально подходят неженатые или разведенные сотрудники. Немаловажный аспект в данном вопросе является возраст кандидата. Этот пункт при наборе персонала стоит рассматривать тщательно и аккуратно, т.к. погрешность очень велика.

1.3 Отбор и наем работников

Менеджмент любого предприятия играет большое значение в выживании организации в условиях жесточайшей рыночной экономики. Любая организация не может существовать без персонала. Грамотно подобранный персонал обеспечит своему предприятию долговременный рост и развитие.

Высококвалифицированный работник в любой организации есть комбинация его способностей, усердие в труде и высокая компетентность. Эту комбинацию очень трудно найти, и чтобы найти ее нужно сформировать правильный отбор кадров.

Составление плана штатного расписания можно разделить на три основные стадии:

1. Определение уже существующих трудовых ресурсов.
2. Определение необходимых кадров в настоящий момент.
3. Составление порядка действий, направленных на подбор необходимых кадров.

На первой стадии стоит привлечь руководителей отделов предприятия, чтобы определить необходимое количество людей для совершения конкретного рабочего процесса.

На второй стадии совершается диагностика вакантных мест и определяется количество необходимых работников, чтобы организация была в состоянии решить свои ближайшие и долговременные задачи.

На третьей стадии, составив полный список необходимых трудовых ресурсов, менеджеры по персоналу и аппарат управления предприятия составляют план мероприятий, направленных на качественный подбор кадров. Реализация этого плана должна осуществляться в рамках четко оговоренных сроков и правильных алгоритмов действий.

В настоящий момент сделано столько всего полезного в менеджменте кадров, что можно легко запутаться в сложном лабиринте суждений и понятий.

После проведения всех трех стадий, мы точно знаем в каком количестве работников нуждается организация. На основе выводов исследования менеджер по персоналу должен установить вакантные должности, которые требуются заполнить. В случае наличия вакантных должностей, следует приступить к подбору кадров, который включает в себя следующие этапы – конкретизация запросов, предъявляемой к человеку претендующий на свободное место, отсеивание нежелательных кандидатов, выборка кандидатов, и наконец, утверждение в должность.

Естественно нужно начать набор работников с четкого определения в каком сотруднике нуждается организация. После точного определения «идеального» сотрудника следует начать разработку служебных обязанностей. Иными словами документации, в которой расписаны главные обязанности сотрудника в пределах определённого рабочего пространства. Документация разрабатывается менеджером кадрового отдела во взаимодействии с начальником отдела, в которой хочет устроиться претендент. Служебная документация содержит изложение главных служебных обязанностей, которые сотрудник должен осуществлять в ходе своей деятельности. Это отправная точка, от которой начинается определение соответствия кандидата к конкретному рабочему месту. Возможно это будет непростой задачей для менеджера по персоналу, потому что он скорее всего не будет знаком с тонкостями работы вакантного места. Чтобы избежать больших погрешностей в оценке кандидата и учета всей глубины профессионализма человека современные предприятия стали внедрять так называемые портреты или «контуры лучшего работника».

Чтобы найти эти «портреты» лучшего работника были созданы несколько методов. Один из них: квалификационная карта, созданная менеджером по персоналу и главным специалистом отделения, которой нужен определенный работник. Применение квалификационной карты позволяет организовывать профессиональные качества кандидатов и сопоставлять претендентов между собой. Однако при квалификационной карте уделяется внимание техниче-

ским и базовым свойствам личности кандидата, не уделяя внимание внутри личностным особенностям и возможностям профессионального роста.

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.