**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

ФИЛИАЛ Г. АРХАНГЕЛЬСКА

**К У Р С О В А Я Р А Б О Т А**

*по дисциплине* **«Управление персоналом»**

на тему

**«Организация приема, отбора и увольнения работников»**

*тема 4*

|  |
| --- |
| Исполнитель |
| специальность |
| группа |
| № зачетной книжки |
| Руководитель: |

Архангельск

2007

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. Характеристика социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры работников 3

2. Внутренние и внешние источники набора работников. Достоинства и недостатки 10

3. Методы набора. Анализ наиболее эффективных методов привлечения работников разных категорий 15

4. Сущность и критерий отбора персонала. Процесс отбора. Примеры тестов при отборе работников 21

5.Причины увольнения. Планирование высвобождения кадров. Процедура увольнения. Анализ состава уволенных 26

Список использованной литературы 29

**ХАРАКТЕРИСТИКА СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ РАБОТНИКОВ В ДИНАМИКЕ**

Для примера характеристики социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры работников в динамике я взяла государственное предприятие по оказанию услуг специальной связи «Спецсвязь».

Организационная структура предприятия «Спецсвязь» представлена на *рисунке 1*.

Руководитель предприятия

Главный инженер

Главный бухгалтер

Начальник отдела кадров

Начальник

хозяйственного

отдела

Начальник службы безопасности

Начальник

отдела

радиосвязи

Начальник отдела

телефонной

связи

Заместитель начальника отдела

Старший

инженер 1

группы

Старший

инженер 2

группы

Старший

инженер 3

группы

Старший

инженер 4

группы

Старший

смены

Завхоз

Старший

механик

Радисты

Радисты

Связисты

Связисты

Бухгалтера

Специалисты по кадрам

Водители

Дворники

Уборщицы

Дежурная

охрана

*Рисунок 1. Организационная структура предприятия.*

Предприятие расположено в собственном здании, где расположены офисные помещения, помещения для производственного оборудования, для его обслуживания и ремонта. Для обеспечения работоспособности предприятия имеет автослужба, служба по обслуживанию здания, служба охраны.

Финансовое состояние предприятия поддерживается за счет федерального бюджета, а также от оказания услуг специальной связи.

Численность персонала, в том числе по категориям:

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Численность |
| Начальник | 1 |
| Главный инженер | 1 |
| Главный бухгалтер | 1 |
| Начальник отдела кадров | 1 |
| Начальник хозяйственного отделения | 1 |
| Начальник службы безопасности | 1 |
| Начальник отдела радиосвязи | 1 |
| Начальник от дела телефонной связи | 1 |
| Заместитель начальника хозотдела | 1 |
| Старший инженер группы | 4 |
| Специалист по кадрам | 3 |
| Старший механик | 1 |
| Завхоз | 1 |
| Радисты | 36 |
| Связисты | 28 |
| Водители | 10 |
| Дежурный охраны | 6 |
| Уборщица | 6 |
| Дворник | 1 |
| **Итого:** | **92** |

На основании миссии (цели) и с учетом характеристики организации сформулировать цели управления персоналом (внешние и внутренние) путем построения «дерева» целей. На базе составленного «дерева» целей определить функции по управлению персоналом, выделив среди них уже выполняемые и новые, появление которых связано с развитием организации и её персонала, появлением филиалов и новых видов деятельности.

На предприятии четко сформирована и установлена миссия и организация ключевых целей, миссия по отношению к целям выступает в качестве существенного главенства, отражая направленность работы путем декларирования принципов и намерений руководства.

В случае широкого понимания миссии она рассматривается как смысл существования организации и ее предназначение.

В деятельности предприятия установлено целевое начало, как отражение целей и интересов различных групп людей которые участвуют в процессе функционирования. Интересы людей оказывающих влияние на деятельность и учитываемые в предназначении миссии являются:

1. Руководитель предприятия;
2. Сотрудники предприятия;
3. Потребители услуг;
4. Деловые партнеры;
5. Местное общество;
6. Общество в целом.

Миссия организации отражает интересы всех 6 субъектов, но наиболее сильное влияние на миссию организации оказывают интересы руководителя, сотрудников и потребителей, то в формулировке миссии необходимо сочетание этих групп.

Миссия организации выработана с учетом:

1. Исторического предназначения созданного для развития специальной связи, где был сформирован профиль деятельности и постепенное увеличение доли рынка;

2. Ориентация руководителя на достижение стратегических целей и привлечение инвестиций выражается в стиле и способах их действий;

3. Постоянный анализ внутренней и внешней среды;

4. Отличительной особенностью является: высокое качество предоставляемой связи.

Таким образом, миссия направлена на полное удовлетворение запросов наших клиентов за счет максимального повышения качества предоставляемых услуг и увеличения их ассортимента, а также обеспечение экологической безопасности производства.

На сегодняшний день миссия предприятия полностью отражает имидж предприятия, и дает представление субъектам внешней среды, а так же способность миссии к формированию единения внутри организации и создание корпоративного духа.

В целом систему целей предприятия можно рассмотреть на схеме «Дерево целей» *рисунок 2*.

Данная конструкция наглядно показывает, что для реализации генеральной линии нужно достичь общеорганизационных целей, те в свою очередь, требуют осуществления специфических целей. Большинство целей являются одновременно и средством достижения для других. Основным методическим подходом построения системы целей является структуризация целей. Чем больше уровней представлено в «дереве целей», тем более конкретным и охватывающими многие области управления персоналом являются формулировки целей.

Основными принципами управления человеческими ресурсами является:

* эффективная система подбора, набор и расстановка кадров;
* система мотиваций на основе внутренней справедливости и внешней конкурентоспособности;
* вознаграждение на базе результатов индивидуального труда и эффективности группы / организации;
* развитие, обучение, перемещение и повышение работников в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями организации (предприятия);
* занятость персонала определяется экономическими потребностями предприятия, индивидуальным уровнем производительности, способностями и квалификацией работников.
* Исторического предназначения созданного для развития специальной связи, где был сформирован профиль деятельности и постепенное увеличение доли рынка;

Экономическая цель

Научно-техническая цель

Социальная цель

Производственно-коммерческая цель

1-уровень

Рост объема

реализации услуг

Обеспечение перспективных технических характеристик

Обеспечение качества

продукции

Обеспечение

ритмичности и

своевременности

предоставления услуг

2-уровень

Организация перспективных научно-технических разработок

Сокращение длительности цикла «исследование производства»

Обеспечение высокого качества труда

Техническое сопровождение и перевооружение производственного процесса

Соответствие производственной программы и производственной мощности

Полнота и своевременность материально-технического снабжения

Обеспечение эффективного

 технического состояния оборудования

Ритмичность своевременность оказания услуг

Маркетинг услуг

3-уровень

*Рисунок 2. «Дерево целей»*

Решение индивидуальных проблем персонала на основе эффективности, справедливости и оперативности.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Разработкой кадровой политики занимаются высшее руководство и кадровые службы. Работа с персоналом, являющаяся сущностью кадровой политики, должна соответствовать концепции развития организации. Кадровая политика является составной частью стратегически ориентированной политики организации.

Основные вопросы планирования в организации управления персоналом

Наем и адаптация

Внутрифирменное социальное обеспечение

Должностная ротация

Продвижение по службе

Программа занятости и обучения

Внутренняя коммуникация

Организация справедливой оплаты труда

*Рисунок 3. Основные вопросы планирования «Спецсвязи».*

Под структурой организации понимают совокупность, состав и соотношение входящих в нее подсистем. Выделяют структуру управления и производственную структуру.

В структуре управления «Спецсвязь» функционируют 15 работников (*рисунок 1*):

* руководитель предприятия, мужчина имеет высшее техническое образование, возраст 50 лет, специалист высшей квалификации, социальный статус – государственный служащий;
* главный инженер, мужчина имеет высшее техническое образование, возраст 40 лет, специалист высшей квалификации, статус - государственный служащий;
* главный бухгалтер, женщина имеет высшее экономическое образование, возраст 37 лет, специалист высшей квалификации, статус - государственный служащий;
* начальник отдела кадров, мужчина имеет высшее техническое образование, возраст 45 лет, специалист высшей квалификации, статус - государственный служащий;
* начальник хозяйственного отдела, мужчина имеет среднетехническое образование, возраст 48 лет, статус - государственный служащий;
* начальник службы безопасности, мужчина имеет высшее специальное образование, возраст 45 лет, специалист высшей квалификации, статус - государственный служащий;
* начальник отдела радиосвязи, мужчина имеет среднетехническое образование, возраст 43 года, статус - государственный служащий;
* начальник отдела телефонной связи, мужчина имеет среднетехническое образование, возраст 39 лет, статус - государственный служащий;

Мотивацией для этих работников структуры управления является высокая заработная плата, социальные льготы, самовыражение.

Спроектирует функциональное разделение труда отдела управления персоналом при помощи построения схемы его функциональных взаимосвязей с другими подразделениями аппарата управления организацией *таблица 1*.

*Таблица 1.*

|  |  |
| --- | --- |
| Функции отдела управленияперсоналом | Функциональные подразделения и должностные лица |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Подбор и расстановка кадров |  | о |  |  |  | с | р |
| Составление плана потребности в персонале | п | п | п | п | п | р |  |
| Оформление приема, перевода, увольнения работников |  | о |  |  |  | с | р |
| Изучение причин текучести кадров |  | о | п |  |  | р |  |
| Контроль за правильным использование персонала |  | о | у |  |  | р |  |
| Создание резерва кадров и его обучение |  | о |  |  |  | р |  |
| Ведение учета личных дел |  | о |  |  |  | р |  |
| Оформление документации для награждения |  | у | о | п | п | с | р |
| Заполнение трудовых книжек |  | о |  |  |  | с | р |
| Работа по профессиональному продвижению кадров | п | о | п | п | п | с | р |
| Рассмотрение писем, жалоб, заявлений | п | о |  |  |  | с | р |
| *Продолжение таблицы*  |
| Создание трудовой мотивации | п | о | п | п | п | с | р |
| Совершенствование стиля и методов работы с персоналом |  | о |  |  |  | с | р |
| Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала. | п | о | п | п | п | р |  |

1. Служба безопасности;

2. Отдел кадров;

3. Бухгалтерия;

4. Отдел радиосвязи;

5. Отдел телефонной связи;

6. Начальник отдела кадров;

7. Руководитель организации.

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовительный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документы.

**ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ НАБОРА РАБОТНИКОВ. ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ.**

Следующий этап – технология определения потребности в персонале достаточно подробно освещается в литературе. И с точки зрения принятия кадровых решений данное направление работы, как правило, не представляет особой сложности. Существуют различные методы и формулы расчета потребности в персонале. Задача работников кадровой службы – выбрать наиболее подходящий для себя способ определения, основываясь на специфике работы организации, технологии и характере производства (тип производства, сезонность, уровень механизма и др.).

Гораздо труднее ответить на вопрос: где взять необходимых кандидатов, какому из имеющихся источников набора персонала следует отдать предпочтение.

В процессе поиска кандидатов можно использовать два основных источника набора: поискать кандидатов внутри компании или заполнить вакансии работниками со стороны. Наиболее типичные положительные и отрицательные моменты, связанные с использованием внешних и внутренних источников набора, приведены в *таблице 2*. Тщательный анализ их достоинств и недостатков послужит основой выбора наиболее подходящего решения.

*Таблица 2*

**Источники набора: достоинства и недостатки**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Источники** | **Достоинства** | **Недостатки**  |
| Внутренние | Повышают лояльность работников организации.Обеспечивает хорошее знание положительных и отрицательных сторон кандидата.Как правило, дешевле, чем набор со стороны. | Создает конфликт внутри организации между тем, кто был продвинут на вышестоящую должность, и тем, кто нет, но хотел этого.Укрепление одного подразделения может привести к ухудшению работы другого подразделения. |
| Внешние | Приносят «свежую струю» и новые идеи в организацию.Позволяют использовать положительный опыт других организаций. Иногда взять человека со стороны может быть дешевле, чем обучить своего сотрудника.Может служить в качестве рекламы компании. | Существует вероятность ошибки при подборе, т.к. не очень хорошо знаем кандидата.Снижает лояльность работников, которые хотели бы продвигаться внутри компании.Адаптация к работе и организации требует, как правило, больше времени, чем для тех, кто уже работает в организации. |

Внутренние источники – это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т.д.)[[1]](#footnote-2).

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые французские фирмы внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

* при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
* при перераспределении персонала;
* при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самим работниками фирмы (если исполнить требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

* повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
* повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю, более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
* смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и, в конечном счете, сопровождаются должностным ростом работников организации.

Внешние источники набора чаще всего используются, когда нет подходящего кандидата внутри организации, или переобучение его требует значительных средств и времени, либо, когда организация выбрала для себя стратегию постоянного пополнения свежими силами и идеями со стороны. Некоторые организации иногда используют данную стратегию также как средство экономии фонда заработной платы, поскольку зачастую новым работникам платят относительно меньше, чем получают за выполнение аналогичной работы кадровые сотрудники предприятия.

К внешним источникам персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Поскольку подбор работников со стороны связан с определенными рисками для организации, к выбору источников набора со стороны необходимо подходить с особой тщательностью. Наиболее часто используемые источники набора персонала со стороны приведены в *таблице 3*.

*Таблица 3.*

**Внешние источники набора: достоинства и недостатки.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Внешние источники набора** | **Достоинства и условия применения** | **Недостатки** | **Рациональная сфера применения** |
| Местная газета | Быстрота (выходит, как правило, ежедневно).Региональные ограничения (обращение к местным кандидатам). | Слишком широкий охват кандидатов. | Хороший способ для набора конторских служащих и административных служащих низшего звена. |
| Журналы | Обычно читают заинтересованные специалисты.Отсутствуют региональные ограничения. | Журналы, как правило, выходят раз в месяц. | Удачный способ подбора специалистов, но не требует времени. |
| Радио и телевидение | Большая аудитория.Быстрота.Повторяемость обращений (навязчивая реклама) | Как правило, краткие обращения (отсутствуют детали).Могут обратиться слишком нежелательных кандидатов. | Используется, когда надо быстрое и широкое воздействие, при наборе большого количества кандидатов и при их дефиците на рынке труда. |
| Интернет | Быстрота.Массовость аудитории, получающей информацию.Дешевый способ. | Могут обратиться много нежелательных кандидатов. | Ограничений не установлено. |
| Образовательные учреждения | Выбор учреждения, гарантирующего хорошую подготовку.Получение рекомендаций на кандидатов.  | Учащиеся, как правило, не имеют опыта работы. Иногда необходимо ждать, пока они закончат учебное заведение. | Временная занятость.Работа на условиях неполного рабочего времени. |
| Государственная служба занятости | Не требуется платить за подбор кандидатов.Кандидаты прошли или могут пройти подготовку за счет средств службы занятости. | Безработные граждане могут утратить навыки, особенно в период длительного отсутствия работы.  | Как правило, для подбора технического персонала, конторских служащих низшего звена. |
| Частные агентства | Имеют опыт работы в определенной сфере.Заинтересованы выполнить заказ качественно и в установленные сроки. | Услуги частных агентств могут дорого стоить.Агентство владеет информацией о работниках, которых может предлагать другому работодателю. | В зависимости от специализации агентства. |

**МЕТОДЫ НАБОРА. АНАЛИЗ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ.**

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

* объективно – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных служащих;
* надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроение, погоды, прошлых успехов и неудач, возможных, случайных)%
* достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;
* с возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
* комплексно – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;
* процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);
* проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

* предварительный отбор;
* интервью;
* тестирование.

Предварительный отбор. На этой стадии отбора решаются две основные задачи. Во-первых, проходит отбор кандидатов на стадии предварительного просмотра документов. Во-вторых, осуществляется отбор приглашенных кандидатов в процессе «отборочной беседы».

Данная форма имеет функциональное назначение, т.е. помогает получить конкретную информацию, необходимую для принятия решения об отборе кандидата для работы в организации. Применяются также другие формы предварительного отбора кандидатов. Их содержание и особенности показаны в *таблице 4*.

*Таблица 4*

**Основные этапы предварительного отбора кандидатов.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Формы отбора | Краткая характеристика |
| 1 | Письмо-обращение | Необязательная форма.Пишется по желанию кандидата в свободной форме на имя руководителя организации. |
| 2 | Резюме | Форма заполнения относительно свободная, но есть устоявшиеся нормы подготовки профессионального резюме. Оно, как правило, пишется на одном листе и содержит в сжатом виде информацию о биографических данных кандидата, его профессиональных навыках, образовании, опыте работы, общественной деятельности и увлечениях. На основе анализа резюме принимаются решения о целесообразности приглашения работника для беседы и интервью. |
| *Продолжение таблицы 4* |
| 3 | Интервью по телефону | Еще один этап отбора, позволяющий уточнить сведения, представленные в резюме. Беседа по телефону – хороший способ оценки личностных качеств работника (насколько оптимистично звучит голос кандидата, насколько уверенно он отвечает на вопросы и т.п.). |
| 4 | Собеседование | Дополнительный источник информации. Оценка невербальных форм общения часто совпадает по времени с заполнением, установленной в организации формы (личного листа по учету кадров). |
| 5 | Личный листок по учету кадров | Данная форма является обязательной для заполнения всеми устраивающимися на работу сотрудниками. Позволяет получить интересующую информацию в жесткой форме конкретных ответов на поставленные вопросы и сравнить всех кандидатов на основе единой формы. |

Некоторые организации используют все перечисленные выше формы предварительного отбора. Другим, для принятия решения достаточно бывает одной-двух форм.

На стадии предварительного отбора организация приминает решение, кого из отобранных кандидатов пригласить для последующего интервью, кого следует занести «в резерв», а кем продолжать отношения не имеет смысла (*рисунок 3*).

Обратившиеся кандидаты

Отклоненные кандидаты

Кандидаты,

занесенные в резерв

Заинтересовавшие

кандидаты

Приглашение на интервью и тестирование

Предложение занять рабочее место

Сообщение о принятом решении

*Рисунок 3. Принятие решений на стадии*

*предварительного отбора претендентов*

Интервью является исключительно важным этапом отбора персонала. Его цель определить, сможет ли кандидат успешно выполнять работу; хочет ли он этого и как его мотивировать; соответствует ли он корпоративному духу компании (будет ли он продолжать ценности, сложившиеся в компании, или он сможет стать разрушителем этих ценностей). Иногда кандидат проходит серию интервью.

При проведении интервью, как и на предыдущих стадиях набора и отбора кандидатов, необходимо оценивать возможные варианты и выбирать из них наиболее удачные решения, которые будут касаться трех основных моментов:

* каким формам проведения интервью отдать предпочтение;
* кто может проводить интервью, и кто может в нем принимать участие;
* как избежать ошибок в процессе интервью.

Решение вопроса о том, кто будет проводить интервью, имеет важное значение для повышения достоверности оценки кандидата при приеме. Возможные варианты решения данного вопроса показаны в *таблице 5*.

*Таблица 5*

**Интервью: интервьюеры и интервьюируемые кандидаты.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Интервью** | **Характеристика** |
| **№****п/п** | **Кто проводит** | **Кто участвует** |
| 1 | Один представитель организации (руководитель отдела, работник службы управления персоналом) | Один кандидат | Один представитель организации – один кандидат.Традиционный метод проведения интервью, наиболее часто используемый на практике. Можно быстро договориться о встрече. Возможны ошибки субъективного характера |
| 2 | Несколько интервьюеров | Один интервьюируемый кандидат | Группа представителей организации – один кандидат.Сложнее согласовать время встречи.Более объективная и всесторонняя оценка.Субъективные ошибки и искажения до определенной степени сглаживаются. |
| 3 | Один интервьюер | Группа кандидатов | Один представитель организации – группы кандидатов.Экономит время представителя организации.Позволяет оценить поведение кандидатов группе, умение быстро сходиться с незнакомыми людьми. |
| 4 | Группа интервьюеров | Группа кандидатов | Группа представителей организации - группа кандидатов.Сложнее договориться о встрече в удобное для всех время.Экономит время представителей организации.Хорошие условия для сравнения кандидатов.Позволяет оценить навыки общения и умение работать в группе.Дает возможность избежать субъективизм при оценке кандидатов. |

При принятии решений по итогам интервью могут возникать серьезные ошибки, обуславливающие, в конечном счете, неправильный выбор будущего сотрудника для работы в компании.

Наиболее типичными ошибками при интервьюировании кандидатов и их оценке являются следующие ошибки и предубеждения:

* поспешные суждения;
* первое впечатление;
* стереотипы;
* контрасты;
* сходство.

Перечень этих ошибок может быть продолжен. Их общей причиной во многих случаях является либо слабое знание требований работы, либо недостаточная заинтересованность в качественном ее выполнении. В связи с этим закономерно встает вопрос, как избежать ошибок в процессе интервью. Отдельные рекомендации, позволяющие избежать субъективизма и повысить качество принимаемых в этой области решений, сводятся к следующему: 1. обучать тех, кому приходится проводить интервью; 2. максимально приближать оценку кандидатов к требованиям конкретного рабочего места и особенностям данной организации; 3. готовиться к интервью (подготовка вопросов, планирование времени); 4. привлекать к проведению интервью, где это целесообразно и возможно, не одного, а группу квалифицированных экспертов – интервьюеров; 5. тщательно обосновывать и аргументировать принимаемые по итогам интервью решения.

Тестирование. Вопросам тестирования посвящено значительное количество работ, поэтому остановимся лишь на некоторых общих принципах проведения этой работы, имеющих непосредственное отношение к принятию решений при приеме на работу.

Основные виды используемые на практике тестов приведены в *таблице 6.*

В последнее время отмечается неоправданное увлечение некоторыми видами тестов. Будучи предназначены для повышения обоснованности принимаемых решений тесты, используемые не по назначению, нередко могут затруднять принятие решения об отборе наиболее достойного кандидата для работы в организации. Для повышения обоснованности принимаемых на основе тестирования решений необходимо: 1. Тщательно обосновывать целесообразность применения или иных видов тестирования для проверки определенных качеств кандидата, содержание тестов должно быть максимально приближено к требованиям конкретной работы; 2. Проводить предварительную оценку эффективности проведения тестирования на основе подхода «затраты/результаты»; 3. Не использовать результаты тестирования в качестве единственного критерия принятия решения о приеме на работу (они могут быль лишь дополнением к основным методам отбора кандидатов); 4. Поручать тестирование и обработку результатов хорошо подготовленным специалистам (экспертам в данной области); 5. Обеспечивать одинаковые условия тестирования для всех участников тестирования (время, отведенное на ответы, на вопросы освещенные, температурный режим в помещении и др.).

*Таблица 6*

**Виды тестов и их основное назначения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Виды тестов** | **Назначение** |
| 1 | Рабочие задания | Показывают, как работник выполняет работу или отдельные ее элементы. Рабочие задания при приеме на работу становятся все более популярными, так как непосредственное привязаны к характеру выполнения будущей работы. |
| 2 | Тесты на проверку знаний и умение их применять | Показывает реальные знания и навыки их применения (например, проверка знаний бухгалтерского учеба). |
| 3 | Тесты на проверку умственных способностей | Позволяют оценить логику мышления, скорость принятия решений, словарный запас, память и другие умственные способности. |
| 4 | Тесты на проверку физических способностей | Позволяют оценить координацию движений, остроту зрения, быстроту движений и другие качества. |
| 5 | Тесты на оценку личности | Характеризуют эмоциональную стабильность, умение работать в стрессовых ситуациях, способность работать в команде. |
| 6 | Специфический вид тестов (графологические, полиграфические и другие виды тестов). | Применяются в зависимости специфических особенностей работы. |

Таким образом, в реальной жизни, представители организации и кандидаты при приеме на работу сталкиваются с дилеммой – представить объективную информацию или ее исказить с целью показа себя в наилучшем свете.

Данное обстоятельство существенно осложняет принятие решения со стороны, как кандидата, так и работодателя. Положительное разрешение данного конфликта существенно снижает степень риска, которому подвергается деятельность организации из-за ошибок в найме персонала.

**СУЩНОСТЬ И КРИТЕРИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА.**

**ПРОЦЕСС ОТБОРА. ПРИМЕРЫ ТЕСТОВ ПРИ ОТБОРЕ РАБОТНИКОВ.**

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставления услуг[[2]](#footnote-3).

В организации, которая профессионально подходит к управлению человеческими ресурсами, осуществление набора и отбора кандидатов на имеющиеся вакансии предполагает поэтапную постановку и решение серии взаимосвязи задач (*рисунок 3*).

Адаптация на новом месте

Привлечение кандидатов

Отбор

кандидатов

Предложение занять рабочее место

Обоснование источников набора

Планирование потребностей

Определение требований к кандидату

*Рисунок. Набор и отбор персонала: основные этапы*

*Таблица 7*

**Сфера принятия решений при заполнении**

**имеющихся в организации вакансий.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Основные вопросы** | **Содержание кадровых решений** |
| 1 | Зачем нужны работники, и какие? | Определение требований к кандидату.Описание и специфика работы. |
| 2 | Сколько? | Планирование потребностей в персонале. |
| 3 | Где взять? | Обоснование источников выбора |
| 4 | Как привлечь? | Представление информации о вакансиях.Варианты рекламы. |
| 5 | Как отобрать? | Предварительный отбор кандидатов.Интервьюирование.Тестирование. |
| 6 | Как помочь кандидату сделать окончательный выбор? | Предложение занять рабочее место.Контрпредложение.Проверка рекомендаций. |
| 7 | Как помочь начать трудовую деятельность на новом месте работы? | Адаптация на новом месте. |

По каждому вопросу существует множество вариантов решения, что делает принятие решений весьма сложным.

Для принятия оптимальных решений в области набора и отбора персонала важно в первую очередь четко определить критерии оценки различных вариантов. В связи, с чем необходимо сформулировать общие критерии оценки эффективности принимаемых в данной области решений.

Такими основными критериями, могут являться:

* соответствие уровня знаний и навыков работы, способностей и личностных качеств кандидата требованиям, которые к нему предъявляются в зависимости от: содержания и характера выполняемой работы, перспектив е изменения в будущем; особенностей организационной культуры данной организации;
* соблюдение временных параметров и ограничений;
* затраты на осуществление набора и отбора кандидатов. Реализация различных вариантов набора и отбора персонала предполагает неодинаковые затраты.

Все перечисленные выше критерии, безусловно, важны для принятия решений в области подбора персонала. Но среди них особое место принадлежит определению соответствия способностей и личностных качеств работника требованиям, которые к нему предъявляет конкретной целью подбора – подыскать максимально соответствующего требованиям работы кандидата в течение определенного периода времени с наименьшими затратами.

Требования непосредственно вытекают из характера работы, которую кандидату придется впоследствии выполнять. Потому не может быть плохого или хорошего кандидата вообще, может быть хороший или плохой кандидат, соответствующий или несоответствующий требованиям, которые к нему предъявляются на конкретном рабочем месте.

Профессиональный подход к определению требований, которые предъявляются к претенденту на свободную вакансию, предполагает состояние специального документа («спецификации работы»). В одних случаях требования к работнику могут выступать в качестве самостоятельного документа, других они являются частью должностных инструкций (документа, в котором содержатся основные обязанности, полномочия и ответственность работника, отношения подчиненности внутри компании и связи за ее пределами, а также стандарт исполнения работы). Значительным преимуществом второго подхода является то, что в этом случае содержание работы и требования к ее исполнению неразрывны.

Составленные на основе должностных обязанностей требования к кандидату должны отвечать на два основных вопроса. Первый, какой кандидат и зачем нам нужен? Второй, какие его качества и характеристики необходимо будет оценить в ходе интервью и тестирования?

При определении требований к будущему кандидату важно учитывать ряд обстоятельств, поскольку именно они будут выступать критериями оценки кандидатов. Эти требования должны:

* иметь непосредственное отношение к работе,
* быть четко сформулированными;
* быть легко измеримыми;
* не являются дискриминационными.

Все многообразие требований к будущему кандидату может быть условно разделено на несколько групп (*таблица 8).*

*Таблица 8*

**Основные требования к кандидатам при приеме на работу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Требования | Содержание |
| 1 | Знания и навыки | Образование.Переподготовка и повышение квалификации.Стаж работы в данной области. |
| 2 | Способности | Физические способности (скорость реакции, быстрота движения, координация движения, острота зрения и др.).Умственные способности (память, словарный запас и др.) |
| 3 | Личностные качества | Готовность и умение работать в команде, общительность, целеустремленность, искренность, уверенность в себе, честолюбие и др. |
| 4 | Интересы и потребности | Увлечения, семейное положение, карьерные ожидания. |
| 5 | Дополнительные требования и пожелания к кандидату | Наличие жилья, личного транспорта и др. |

В свою очередь, все перечисленные требования также могут быть разделены в зависимости от важности их учета при принятии окончательных решений. В соответствии с этим могут быть выделены следующие группы требований к кандидатам: необходимые; желательные; не совместимые с выполнением данной деятельности.

Выборочный анализ заказов работодателей, направленных в местные отделения государственной службы занятости и в частные агентства по подбору персонала, показал, что на практике организации, формируя требования к кандидатам и критерии их отбора, как правило, поддерживаются двух основных подходов.

Первый подход заключается в том, что наличие у работника ряда выдающихся качеств и характеристик может компенсировать отсутствие у него при приеме на работу ряда других качеств. Компании, которые следуют данной стратегии при подборе кадров, как правило, концентрируют свое внимание больше на определении желательных качеств кандидата, нежели на установлении жестких требований к ним при подборе. Данный подход является достаточно гибким и предоставляет большую свободу при принятии решений в процессе отбора кандидатов.

Второй подход является относительно более жестким. Он исходит из того, что все установленные организацией требования являются критическими для успешного выполнения данной работы. При этом компенсация отсутствия у кандидата одних качеств другими не допускается. При таком подходе кандидаты, не отвечающие хотя бы одному из перечисленных требований, могут быть либо сразу либо на любой стадии отбора исключены из числа претендентов на имеющуюся вакансию.

Таким образом, выбор методов отбора определяется в каждой конкретной ситуации характером вакантной должности, ее важностью для организации, традициями и финансовым состоянием последней, а также квалификацией сотрудников, занятых процессом подбора. Успех отбора в равной степени зависит от эффективности организации в реализации каждого его этапа в отдельности и способности управлять им как единым процессом.

**Пример тесты для отбора работников при приеме на работу**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Категории работников** |
| **Тесты** | **Менеджеры, линейные руководители** | **Руководители отделов** | **Специалисты отделов** |
| 1. На выявление творческого потенциала работников | + | + | + |
| 2. На определение трудностей во взаимоотношениях |  | + | + |
| 3. На определение авторитета работника | + | + |  |
| 4. На наличие организаторских способностей молодого руководителя | + |  |  |
| 5. На определение пригодности к работе менеджером, руководителем | + |  |  |
| 6. На определение способности быть предпринимателем | + |  |  |
| 7. На конфликтность характера | + | + | + |

**ПРИЧИНЫ УВОЛЬНЕНИЯ. ПЛАНИРОВНИЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ КАДРОВ. ПРОЦЕДУРА УВОЛЬНЕНИЯ. АНАЛИЗ СОСТАВА УВОЛЕННЫХ.**

В условиях рыночной экономики одной из важных задач государства является сдерживание сокращения экономически целесообразных и перспективных рабочих мест, содействие росту инвестиционной активности, проведение селективной поддержки предприятий, деятельность которых способствует прогрессивным структурным изменениям. Для решения этих проблем в организациях должна разрабатываться система взаимосвязанных на всех уровнях программ, способствующих стабилизации занятости путем создания новых рабочих мест, развития системы профессионального обучения и переподготовки высвобождаемых работников по профессиям стабильного и перспективного спроса, а государством проводится активная политика занятости.

Под сокращение персонала мы понимаем увольнение (или отстранение от работы на длительный срок) по причинам экономического, структурного и технологического характера с целью либо уменьшить количество занятых, либо изменить их состав.

Управление процессом сокращения персонала практически не получило развития в отечественных организациях. Типичные ошибки, которые допускают многие отечественные предприятия при сокращении численности занятых работников, сводятся к следующему:

* отсутствуют обоснования оптимальных размеров сокращения;
* не прорабатываются альтернативные решения;
* имеют место нарушения трудового законодательства;
* учитываются только текущие затраты;
* не принимаются в расчет отдельные последствия.

По нашей ориентировочной оценке, ежегодно в стране меняет место работы каждый пятый работник. Из них около миллиона человек – в связи с сокращением и реорганизацией производства. Наблюдается косвенное вытеснение работников с предприятий, испытывающих финансово-экономические трудности. Вынужденная частичная занятость достигла огромных масштабов. Миллионы людей работают неполную рабочую неделю и находятся в вынужденных отпусках.

Высвобождение персонала – функция кадровой службы, включающая комплекс мероприятий правового и организационно-психологического характера по поддержке работника со стороны руководства организации, при их увольнении с работы. Согласно трудовому кодексу Российской Федерации, основными видами высвобождения персонала являются:

* увольнение в результате расторжения трудового договора по инициативе работника (статья 80);
* увольнение в результате расторжения трудового договора по инициативе работодателя, т.е. увольнение по сокращению численности или штата, или увольнение по результатам аттестации (статья 81, 82);
* увольнение в результате расторжения трудового договора по соглашению сторон, или в результате истечения срока договора (статья 78, 79).

Основными мероприятия в связи с увольнением работника, являются: 1. При увольнении по собственному желанию: проведение заключительного интервью с целью выявления истинных причин ухода с работы при необходимости влияния на пересмотр решения работника, анализ неблагополучной ситуации в организации и выработка мер по заполнению вакансии. 2. При увольнении работника по инициативе работодателя: проведение консультаций по поводу претензий увольняемого, психологическая поддержка при увольнении, помощь в поисках новой работы.

Увольнение работников организации производиться по желанию самого сотрудника, по инициативе организации или по другим причинам (по статьям КзоТ нарушение трудового договора, за несоответствие занимаемой должности, по решению судебных органов и др.).

Основание для издания приказа по личному составу являются заявление работника, истекший срок трудового контракта, докладная записка, акты, другие документы. В тексте приказа об увольнении обязательно указывается причина увольнения работника в виде ссылки на документально оформленное обоснование.

При увольнении материально ответственного сотрудника дополнительно разрывается договор о материальной ответственности с организацией. Проводится инвентаризация.

После издания приказа об увольнении работника производится запись его личной карточке (формат Т-2) и в трудовой книжке.

Планирование сокращения или высвобождения персонала. Оно призвано показать: кого следует сократить, где и когда; шаги, которые необходимо предпринять чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу; политику объявления о сокращения и выплаты выходных пособий; программу консультирования с профсоюзами и ассоциациями работников.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана. Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалификационных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировала проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождение персонала.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Управление персоналом организации: Учебник / Под. ред. А.Я. Кибанова. – 3-е издание, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006 – 638с.

2. Управление персоналом организации: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю.Базарова, Р.Л.Еремина. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ЮНИТИ, 2003. – 560 с.

3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. Н.Новгород: НИМБ, 2003. - 720с.

1. Щекин Г.В. Как работают с людьми за рубежом. – Киев, 1992. [↑](#footnote-ref-2)
2. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2001 год. [↑](#footnote-ref-3)