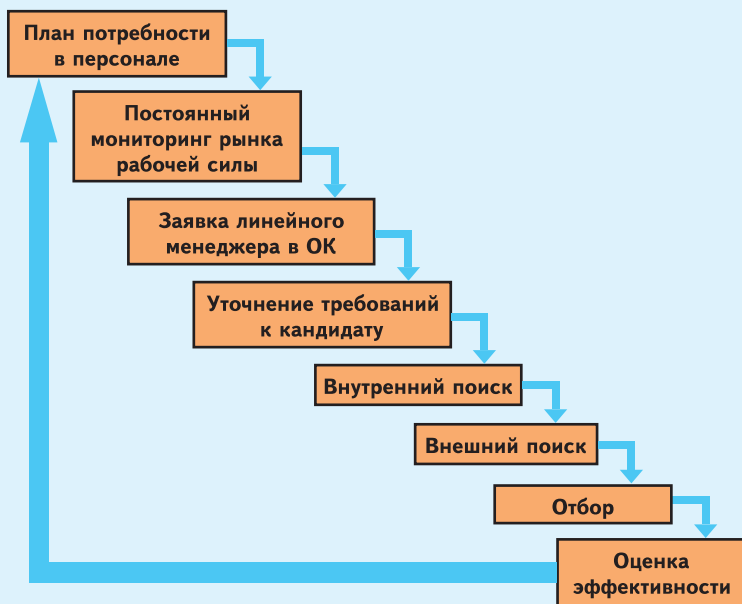


Министерство образования и науки Российской Федерации  
Тольяттинский государственный университет  
Институт финансов, экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент организации»



**А.Л. Никишина**

# ТЕХНИКА ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА



**Электронное  
учебное пособие**

© ФГБОУ ВО  
«Тольяттинский  
государственный  
университет», 2016

ISBN 978-5-8259-0981-3

УДК 005.95\96(075.8)

ББК 65.291.6-21я73

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор кафедры «Менеджмент» Поволжского государственного университета сервиса *Н.В. Никитина*;

д-р экон. наук, доцент Тольяттинского государственного университета *М.О. Искосков*.

Никишина, А.Л. Техника отбора и найма персонала : электронное учебное пособие / А.Л. Никишина. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016. –

1 оптический диск.

В учебном пособии рассматриваются основы теоретических подходов и основных проблем современной науки в вопросах отбора и найма персонала. Излагаются основные принципы и методы рекрутинга, системного формирования и проведения эффективной кадровой политики в организации и т. д. В пособие включены контрольные вопросы для самопроверки и итогового контроля, тесты, глоссарий, примерная тематика курсовых работ.

Предназначено для студентов направления подготовки бакалавров 38.03.03 (080400.62) «Управление персоналом» всех форм обучения.

Текстовое электронное издание.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

Минимальные системные требования: IBM PC-совместимый компьютер: Windows XP/Vista/7/8; PIII 500 МГц или эквивалент; 128 Мб ОЗУ; SVGA; Adobe Reader.

© ФГБОУ ВО «Тольяттинский  
государственный университет», 2016

Редактор *Т.Д. Савенкова*  
Корректор *Л.П. Казанская*  
Технический редактор *Н.П. Крюкова*  
Компьютерная верстка: *Л.В. Сызганцева*  
Художественное оформление,  
компьютерное проектирование: *И.И. Шишкина*

Дата подписания к использованию 08.07.2016.

Объем издания 2,2 Мб.

Комплектация издания:

компакт-диск, первичная упаковка.

Заказ № 1-70-15.

Издательство Тольяттинского государственного университета  
445020, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14  
тел. 8(8482) 53-91-47, [www.tltsu.ru](http://www.tltsu.ru)

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 6  |
| Раздел 1. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ .....   | 8  |
| Тема 1.1. Место поиска и отбора кадров в общей системе<br>управления персоналом .....                | 8  |
| Тема 1.2. Зарубежный и отечественный опыт отбора<br>и найма персонала .....                          | 11 |
| Тема 1.3. Анализ актуального состояния потребности<br>в персонале, баланс спроса и предложения ..... | 19 |
| Тема 1.4. Планирование человеческих ресурсов .....   | 25 |
| Тема 1.5. Организационная структура и штатное<br>расписание .....                                    | 26 |
| Тема 1.6. Привлечение персонала .....  | 29 |
| Тема 1.7. Формирование кадрового резерва .....   | 31 |
| Раздел 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К ПЕРСОНАЛУ .....   | 33 |
| Тема 2.1. Использование персонала и оценка различных<br>сторон его деятельности .....                | 33 |
| Тема 2.2. Система критериев оценки персонала .....   | 36 |
| Тема 2.3. Понятие эффективности труда .....  | 40 |
| Тема 2.4. Требования к кандидатам на замещение<br>вакантной должности .....                          | 42 |
| Тема 2.5. Организация проведения анализа работы .....  | 44 |
| Тема 2.6. Структура должностной инструкции .....   | 56 |
| Раздел 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ИСТОЧНИКОВ<br>ПОСТУПЛЕНИЯ КАНДИДАТОВ .....                            | 59 |
| Тема 3.1. Источники поступления кандидатов .....   | 59 |
| Тема 3.2. Поиск внутри организации .....   | 61 |
| Тема 3.3. Внешние и внутренние источники<br>привлечения персонала .....                              | 68 |
| Раздел 4. РЕКЛАМА ВАКАНСИЙ .....   | 75 |
| Тема 4.1. Виды ресурсов для размещения объявлений<br>о вакансиях .....                               | 75 |
| Тема 4.2. Задачи создания рекламы вакансии .....   | 94 |

|   |     |
|---|-----|
| Тема 4.3. Типичные ошибки в рекламе вакансий.<br>Как сделать объявления о найме более эффективными .... | 98  |
| Раздел 5. МЕТОДИКА НАБОРА КАДРОВ .....  | 102 |
| Тема 5.1. Структурированное собеседование .....   | 102 |
| Тема 5.2. Методика проведения структурированного<br>интервью .....                                      | 105 |
| Тема 5.3. План собеседования .....  | 109 |
| Тема 5.4. Процедура приема на работу .....  | 113 |
| Раздел 6. ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ .....  | 119 |
| Тема 6.1. Процедура введения в должность .....  | 119 |
| Тема 6.2. Подготовка к введению в должность<br>нового сотрудника .....                                  | 122 |
| Вопросы итогового контроля .....  | 126 |
| Тематика курсовых работ .....   | 128 |
| Тесты.....  | 130 |
| Библиографический список .....  | 154 |
| Глоссарий .....   | 157 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Кадры неизменно являются основой любого предприятия. Поэтому очень важно серьезно подходить к отбору и найму персонала на любом предприятии. Важно точно знать, какой сотрудник необходим, какой квалификации, возраста и даже пола. От этих и еще многих факторов будет зависеть будущее организации, ее дальнейшее процветание.

Эффективный отбор и неразрывно связанное с ним введение в должность относятся к важнейшим составляющим управления любой организацией. Отбор и наём персонала выступают основой для множества управленческих и кадровых процедур: внутри-организационных перемещений, зачисления в кадровый резерв, оптимизации структуры персонала организации и т. д. Этим определяется актуальность учебного курса «Техника отбора и найма персонала» в цикле дисциплин подготовки бакалавров в области управления персоналом.

Целью данного пособия является формирование знаний и практическое закрепление у студентов экономических специальностей понимания необходимости современных теоретических и практических подходов в вопросах отбора и найма персонала организаций.

В учебном пособии рассматривается классификация методов отбора и найма персонала, проводится анализ существующих способов отбора с точки зрения их преимуществ и недостатков, обосновывается применение наиболее продуктивных отборочных технологий.

Изучение пособия позволит студентам: выработать общее представление о комплексе теоретических подходов и основных проблем современной науки в вопросах отбора и найма персонала; овладеть ключевыми терминами и понятиями, основными принципами и методами рекрутинга, навыками системного формирования и проведения эффективной кадровой политики в организации; научиться практическим методам работы с людьми и процедурам принятия эффективных кадровых решений.

Учебное пособие состоит из шести разделов.

В первом разделе комплексно представлены методика и технология планирования персонала. В частности, рассмотрены анализ актуального состояния потребности в персонале, баланс спроса и предложения, планирование человеческих ресурсов, организационная структура и штатное расписание, привлечение персонала.

Второй раздел рассматривает вопросы обучения и подготовки специалистов с целью эффективного определения требований к персоналу. В этом разделе рассмотрены система критериев оценки персонала, понятие эффективности труда, требования к кандидатам на замещение вакантной должности, организация проведения аналитической работы и структура должностной инструкции.

В третьем разделе рассматриваются источники поступления кандидатов, их достоинства и недостатки.

Четвертый раздел пособия посвящен рекламе вакансий. Особое внимание уделяется таким вопросам, как виды ресурсов для размещения объявлений о вакансиях и типичным ошибкам в рекламе вакансий, рекомендациям о том, как сделать объявления о найме более эффективными.

В пятом разделе предлагается методика набора кадров. В частности, рассмотрены структурированное собеседование, методика его проведения, процедура приема на работу и документальное обеспечение приема на работу.

Шестой раздел знакомит читателей с одной из важнейших составляющих техники отбора и найма персонала – введением в должность. В нем подробно рассматриваются программы введения в должность и процесс подготовки к введению в должность нового сотрудника.

В конце каждой темы имеются контрольные вопросы для самопроверки.

## **Раздел 1**

### **АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ**

#### **Тема 1.1. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом**

Для того чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, прежде всего важно понять её место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность. Он должен быть взаимоувязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в самоцель, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом и, как кукушонок, выталкивает из гнезда других птенцов, забирая все время и все силы специалистов, но не давая при этом должной отдачи.

Плохо организованный подбор кадров приводит к нежелательным последствиям: высокой текучести кадров, плохому морально-психологическому климату (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу и т. п.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и даже саботаж).

Общий контроль политики в сфере управления персоналом осуществляет высшее руководство и оно же несет ответственность за её результаты. Политика руководства в отношении персонала (обучение и развитие работников, мотивация персонала, обеспечение хорошего морального климата в организации и др.) оказывает значительное влияние на методы и эффективность поиска и отбора кадров.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по поиску и отбору кадров, являются:



- постановка четких целей организации;
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей;
- наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование – это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий комплексный подход к поиску и отбору кадров.

Процесс управления персоналом традиционно включает девять основных направлений деятельности, представленных на рис. 1.

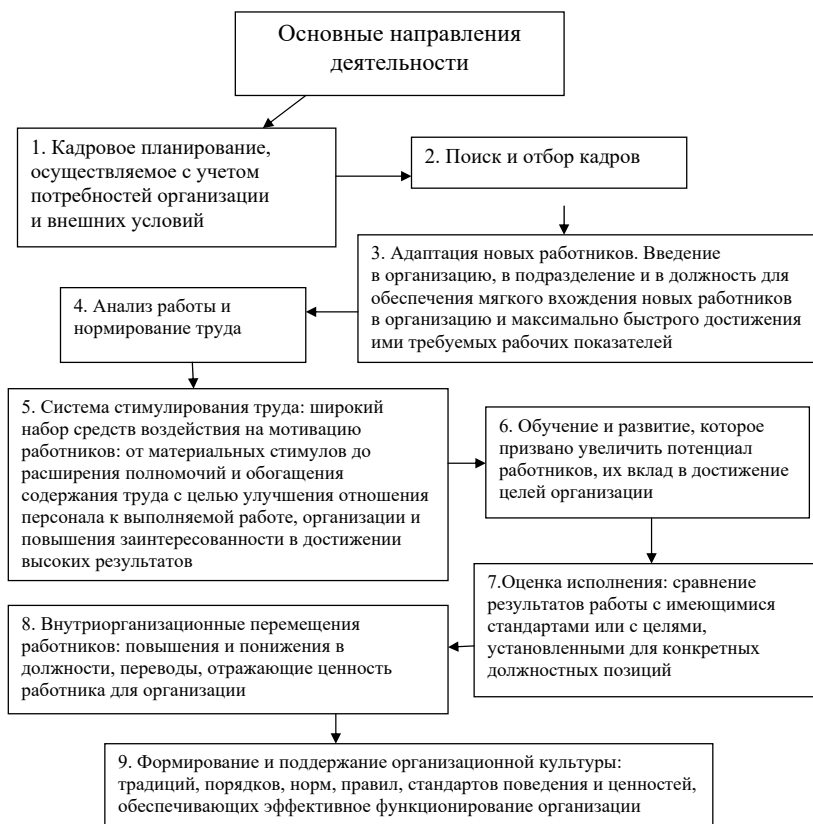


Рис. 1. Процесс управления персоналом

На рис. 2 представлены связи между процессами поиска и отбора персонала и основными направлениями кадровой работы организации.

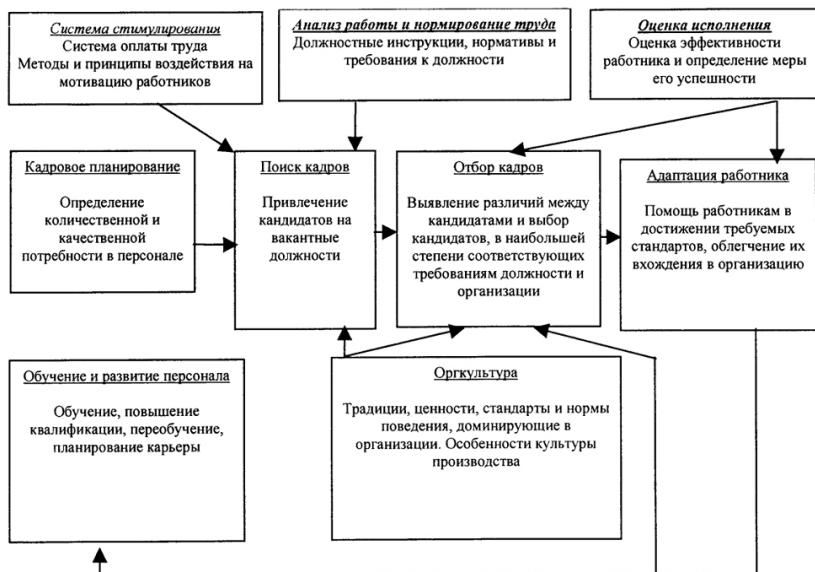


Рис. 2. Место процессов поиска и отбора в общей системе работы с персоналом

Поиск и отбор кадров в качестве ключевых элементов кадровой политики должны быть тесно увязаны со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом.

При поиске кадров следует иметь в виду три основных положения.

1. Поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как простое нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; они должны быть увязаны с общим контекстом кадрового плана и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетенции кандидатов, но и то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру

организации. Организация больше теряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способно устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, клиентами или поставщиками либо подрывающего установленные нормы и порядки.

3. Необходимо осуществлять полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Основные направления деятельности по управлению персоналом.
2. Основные положения поиска и отбора кадров.
3. Последствия плохо организованного подбора кадров.
4. Место процессов поиска и отбора в общей системе работы с персоналом.
5. Основные предпосылки, определяющие эффективность работы по поиску и отбору кадров.

## **Тема 1.2. Зарубежный и отечественный опыт отбора и найма персонала**

В условиях современного наукоемкого производства и жесткой рыночной конкуренции «качество» человеческих ресурсов (ЧР) — определяющий фактор выживания и экономического положения участвующих в мировой конкурентной борьбе фирм.

Отбор персонала на определенные должности и раньше старались проводить достаточно тщательно, поскольку качество приобретаемых «ресурсов» во многом предопределяет возможности и эффективность их последующего использования. Однако в прошлом корпорации ограничивались оценкой качеств претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее время фирмы перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соответствующих требованиям соискателей. Параллельно идет совершенствование процедуры отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без участия службы управления персоналом, полагаясь

на свою интуицию, опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы претендента. Частые ошибки «исправляются» увольнением. Осознание неэффективности подобного подхода с точки зрения затрат на его реализацию и с позиции обеспечения потребностей в ЧР подталкивает к формированию и применению более обоснованных и надежных процедур.

Повышение эффективности и надежности отбора достигается последовательным применением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на методах их выявления и источниках информации. Кандидатуры последовательно «просеиваются» сквозь сито нескольких ступеней такой проверки.

Принципиальные этапы, ведущие к замещению вакантной должности специалиста или управляющего:

- разработка минимальных требований к кандидату на должность; дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими минимально необходимую квалификацию для исполнения должностных обязанностей;
- привлечение для участия в конкурсе максимального числа кандидатов, отвечающих этим требованиям;
- проверка претендентов с использованием ряда формальных инструментов отбора в целях отсева худших, проводимая службой управления ЧР;
- отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур, обычно осуществляемый линейным руководителем с учетом заключения служб управления персоналом и данных проведенных проверок и испытаний.

В организации отбора участвуют линейные руководители и служба управления ЧР. Непосредственному руководителю (а иногда и более широкому кругу управляющих), участвующему в отборе на начальном и заключительном этапах, принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных службой управления ЧР. Противопоставление прав и обязанностей линейных руководителей и специалистов службы управления ЧР ошибочно.

В 1980-е годы консультативные фирмы по управлению стали уделять большое внимание разработке вопросов, связанных с по-

вышением эффективности использования трудовых ресурсов, с подбором, подготовкой и расстановкой управленческих кадров. Появилась особая группа консультативных фирм, занимающихся решением данных проблем. Центральным моментом в их деятельности является оценка управленческих работников, в частности руководителей. Подбор и выдвижение кадров, их стимулирование, выработка должностных инструкций, создание должностной структуры заработной платы, т. е. решение организационных проблем и вопросов материального и морального стимулирования, – все это осуществляется на основе существующей в настоящее время развитой системы оценок должностей и персонала. Лидируют в этой области США.

В последние годы в индустриально развитых странах, особенно в США, разработаны различные методы оценки, используемые консультативными фирмами в своей деятельности. Большое распространение в США приобрел метод «оценочных центров», позволяющий выявить и оценить потенциальные способности работников, определить их пригодность к конкретному виду управленческой деятельности и конкретному уровню управления. Этот метод сочетает оценку способностей работников с тренировкой управленческих кадров и дает рекомендации относительно путей дальнейшего совершенствования работника как руководителя.

Зарубежные специалисты характеризуют метод оценочных центров как комплексный, множественный подход к оценке управленческих кадров, включающий частные методы оценок (различные формы деловых игр, тестов, разбор хозяйственных ситуаций, «баскет метод» и т. д.). Базируясь на качественной основе, метод оценочных центров позволяет оценить руководителя по определенному набору качеств-критериев.

По мнению американских специалистов, метод оценочных центров универсален, обладает большой гибкостью и успешно может быть применен в различных отраслях, учреждениях, министерствах и ведомствах, а также на различных уровнях должностной иерархии.

Проверка этого метода в США фирмами «Америкэн Телеграф энд Телефон» (АТТ), «Стандарт Ойл» показала его большую точность и надежность по сравнению с другими наиболее распространенными методами.

Было, в частности, установлено, что кандидаты, выдвинутые на руководящие должности на основании результатов, полученных методом оценочных центров, в 2–3 раза лучше справляются со своими обязанностями, чем лица, отобранные обычным способом.

Практика показала, что использование комплексной методики, разрабатываемой и применяемой центрами оценок, имеет очевидные преимущества по сравнению с другими видами подбора руководителей, а именно:

- возможность переподготовки руководящих кадров в соответствии с их оценкой;
- создание условий для самооценки при выборе кандидатов на продвижение;
- предоставление обследуемым кандидатам информации об их достоинствах и недостатках, что облегчает молодым руководителям правильное планирование собственного развития, а его организаторам — правильный выбор содержания и методов обучения;
- дифференциация техники оценок и увязка критериев с существующими требованиями к будущей работе кандидата на предприятии;
- непосредственное сравнение с сопоставлением целого ряда кандидатов на определенные должности;
- подключение к процессу поиска талантливых руководителей людей с опытом руководящей работы и самих кандидатов.

Недостаток рассматриваемого метода — большая трудоемкость в подготовительной фазе.

В ФРГ отбор кандидатов для занятия руководящих должностей в государственном и частном секторах все чаще опирается на научные подходы. Выработаны и апробированы специальные системы оценки кандидатов, проверки их профессиональных и личностных качеств. Для выявления специалистов, потенциально пригодных для руководящей работы, широко используются новейшие методы психологического тестирования. Основное внимание при отборе кандидатов фирма «П и М» уделяет профессиональной квалификации, психологическим качествам и коммуникабельности, т. е. умению работать с людьми. При этом в общей шкале профессиональной ценности работника 30 % приходится на долю его квалификации, 30 % — на психологические возможности и 40 % — на коммуника-

бельность. Большое значение при отборе кандидата придается личным контактам с ним. Выработаны разные схемы проведения бесед (в зависимости от уровня должности, на которую подбирается кандидат), предусматривающие, например, семинар-экзамен для специалиста-кандидата на руководящую должность относительно низкого уровня. На такой семинар обычно приглашаются все кандидаты на рассматриваемую вакантную должность из числа работников данной фирмы. Рекомендуются собирать одновременно не более 12 человек. Присутствуют на семинаре также 6 наблюдателей – представители дирекции фирмы-заказчика и специалисты консультационной фирмы. Все они оценивают кандидатов при решении поставленной задачи или обсуждении предложенного вопроса. Специальный консультант формулирует установки, характеризующие особенности развития тех или иных производственных ситуаций, и направляет ход дискуссии кандидатов. Иногда на таких семинарах кандидаты знакомятся с реальными деловыми документами по вопросам, требующим практического решения. Проведение подобных семинаров, практикуемых обычно кадровыми службами фирм, организуется консультантами в компаниях, которые являются постоянными клиентами консультационных фирм.

На ключевую руководящую должность в японской компании сотрудник может попасть, лишь отработав в ней около 15 лет. *Система позднего отбора* стимулирует долгосрочную конкуренцию, побуждает работников постоянно повышать свою квалификацию, практически исключает ошибки при назначении и имеет ряд других неоспоримых достоинств. Но она же тормозит самореализацию талантливых молодых работников, выдвижение на руководящие посты хотя и не имеющих нужного стажа, но грамотных специалистов. Этих недостатков нет у *системы раннего отбора*, позволяющей быстро выявить кандидатов в управленцы и вырастить из них прекрасных руководителей, что имеет огромное значение для предприятия, особенно в переломные моменты его развития. Однако эта система способствует формированию замкнутой элитной прослойки, попасть в которую у большинства нет никаких шансов. Тем самым значительная часть специалистов лишается довольно мощных стимулов к повышению квалификации, что в перспекти-

ве может создать для компании серьезные проблемы. По мнению известного японского специалиста в области управления К. Коикэ, будущее, по-видимому, за способом позднего отбора. Он более демократичен, дает возможность проявить свои интеллектуальные способности большому числу сотрудников, что полностью отвечает долгосрочным интересам фирмы.

Необходимость более полно использовать творческий потенциал управленческого персонала среднего уровня диктует необходимость пересмотра многих традиционных форм работы с ним. Так, руководители многих японских компаний начали сомневаться, что каждый выпускник престижного университета обязательно станет выдающимся руководителем. Например, А. Морита, будучи президентом компании «Сони», в своей книге «Не обращайтесь к школьным отметкам» писал, что судить о человеке следует не по его отметкам и не по учебному заведению, которое он окончил, а по проявленным способностям, достигнутым успехам и потенциальным возможностям.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию этим требованиям придается большое значение.

В этом отношении философия отбора персонала на американских фирмах отличается от философии современной японской системы управления. При отборе работников в меньшей степени, чем в США, обращают внимание на специальные знания, навыки и практический опыт, необходимые для немедленного вхождения в должность, сосредоточивая внимание на личностном потенциале и качестве образования.

Объясняется это тем, что японский рабочий или служащий принимается в организацию, как правило, на долгий срок. Даже выпускники лучших вузов в Японии первоначально зачисляются на рядовые должности. Специальное обучение в части приобретения конкретных производственных навыков и опыта происходит на самой фирме. Отбор в высшее и среднее звенья управления также



проводится преимущественно из работников самой фирмы и с учетом принципа старшинства. Вся система работы с кадрами в крупных фирмах приспособлена к пожизненному найму.

При всей перспективности японской модели очевидно, что за редким исключением она не может быть рекомендована и реализована в нынешней ситуации экономического кризиса и неопределенности условий хозяйственной деятельности отечественных организаций.

В практике работы с кадрами руководителей выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: 1) замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; 2) замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; 3) продвижение на вышестоящую должность собственных сотрудников, имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии; 4) сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки резерва руководителей.

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем предъявляемым требованиям. Организации сегодня применяют методы по развитию собственных сотрудников, повышению их квалификации и практической подготовке к воспитанию у них большой ответственности. Однако при этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях, включая хорошую работу с резервом, считается необходимым проводить замещение должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т. е. путем рассмотрения 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 работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники 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 многочис-

ленными внешними связями — все эти перемещения предполагают значительные изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

В американской практике признано, что правильные кадровые решения не могут быть найдены до тех пор, пока требования к должности не определены настолько хорошо, что отдельные кандидаты могут быть соизмерены относительно установленных нормативов.

При определении требований к кандидатам на должность руководителей в американских фирмах базируются на правилах, которые можно сформулировать следующим образом:

- всякий выбор должностного лица есть неизбежный компромисс — даже лучшие работники имеют недостатки; ключом к отбору должно служить ясное представление о том, какие качества являются действительно необходимыми для данной должности, а какими при необходимости можно пренебречь;
- разные комбинации качеств могут быть равноценными для исполнения должности;
- руководители и специалисты должны обратить внимание на часто допускаемую ошибку и при установлении требований к должности проводить четкое разграничение между качествами, которые нужно обязательно иметь перед поступлением на работу, и теми, которые можно приобрести уже после поступления. Не следует вводить без необходимости дополнительные требования к квалификации. В отношении должности, на которую мало претендентов, это особенно нежелательно. В таких случаях требования к должности следует ограничить качествами, при отсутствии которых кандидат не сможет выполнять работу;
- повышение требований к качествам сегодня может сказаться на недооценке общего потенциала работника и квалификации, на которую будет предъявлен спрос в будущем;
- четкое определение требований к должности исключает неизбежный субъективизм оценок;
- чем большее число (в разумных пределах) кандидатов рассматривается на каждую должность, тем больше вероятность того, что отбор даст позитивные результаты; чем меньше кандидатов, тем вероятнее придется пойти на компромисс по ряду важных качеств;

- при определении квалификационных требований для должности, входящей в состав высшего руководства или другой команды руководителей, можно попытаться компенсировать отдельные слабые стороны этой команды, обусловленные профессиональными и личностными характеристиками ее членов, сформулировав соответствующие дополнительные требования к кандидату. Исследования показывают, что климат организации, характеры других членов руководства также обуславливают специфические черты, необходимые кандидатам на должность.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Этапы, ведущие к замещению вакантной должности.
2. Суждения зарубежных специалистов об оценочных центрах.
3. Преимущества использования комплексной методики, применяемой центрами оценок.
4. Сходства и различия опыта отбора и найма персонала в России и за рубежом.

### **Тема 1.3. Анализ актуального состояния потребности в персонале, баланс спроса и предложения**

Стратегия в области управления человеческими ресурсами направлена в основном на то, что прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил: отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии можно набирать персонал, готовый к выполнению своих обязанностей.

Общая схема процедуры подбора, отбора и найма представлена на рис. 3.

Прежде чем запустить в действие механизм отбора и найма кадров, организации необходимо рассмотреть свои потребности и особо обратить внимание на каждое вакантное место, которое нужно заполнить. Желательно также провести общий анализ политики найма.



Рис. 3. Процедура подбора, отбора и найма

Единственный способ, при помощи которого можно получить информацию о потребности в кадрах, это вменить в обязанность руководителям подразделений регулярное представление сведений о том, сколько им требуется людей, какие люди им нужны и когда. Нужно, чтобы запросы были обоснованы необходимостью развития деятельности подразделений, организационными изменениями, потребностью в дополнительном опыте или навыках, заменой увольняющихся или уходящих на пенсию. Это дает отделу кадров возможность проанализировать требования в целом, обобщить проблемы найма, подготовить программы действий и при необходимости оспорить прогнозы, если имеется подозрение, что данные завышены или, что менее вероятно, занижены. Кроме того, необходимо знать всё о текучести кадров, с тем чтобы учесть будущие потери.

Анализ потребности в кадрах может выявить две проблемы:

- 1) высокая текучесть кадров;
- 2) трудности найма нужных работников.

Причины вышеуказанных проблем представлены в табл. 1.

## Причины потребности в кадрах

| Причины высокой текучести кадров  | Причины трудностей найма нужных работников   |
|---|--|
| Неконкурентоспособные ставки оплаты   | Неконкурентоспособные ставки оплаты и других выплат (льгот/компенсаций)  |
| Несправедливая структура оплаты   | Имидж организации в качестве работодателя  |
| Несоответствие по отношению к коллегам  | Местная или общенациональная нехватка людей с требуемой квалификацией  |
| Плохие условия труда  | Монотонный, не пользующийся спросом или ограниченный характер работы   |
| Продолжительные или неудобные часы работы   | Отсутствие возможности для обучения, продвижения по службе или повышения квалификации  |
| Деспотичное или неприятное руководство  | Плохие условия работы  |
| Проблемы с проездом до места работы   | Неправильный выбор источников поступления кандидатов   |
| Отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта | Некомпетентные интервьюеры, создающие неправильное впечатление об организации или работе, набирающие неподходящий штат или неправильно размещающие персонал (должность не соответствует работнику) |
| Работа, в которой нет особой нужды  | Неправильное размещение рекламы  |
| Неустойчивые заработки  | Плохая реклама   |
| Неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией)               | Плохо проинструктированные интервьюеры (внешние или внутренние)  |
|   | Неудовлетворительные процедуры отбора персонала  |

Если сможете определить причины своих проблем, считайте, что вы уже на полпути к их разрешению. Некоторые проблемы, такие как плохие условия труда, являются более сложными по сравнению с другими проблемами. Существует также предел, до которого организация может увеличить заработную плату и другие льготы. Однако иные улучшения возможны без каких-либо особых затрат.

Проблемы высокой текучести кадров и трудностей найма соответствующего персонала тесно связаны между собой. Следовательно, их можно решить при помощи одних и тех же средств, которые описаны ниже.

### ***Заработная плата и другие льготы***

Проведите исследования местных и национальных ставок для того, чтобы определить соотношение между шкалой ставок оплаты в вашей организации и ставками на рынке труда. Пересмотрите ставки там, где они ниже рыночных, и там, где это возможно без чрезмерных затрат или без нарушения внутренних соотношений.

Проведите аналогичные исследования других выплат (льгот), включая оплату отпусков, больничных листов и питание в столовой организации. Посчитайте затраты на повышение таких выплат там, где они ниже рыночных, и примите соответствующие меры по увеличению этих выплат там, где расходы смогут себя окупить.

Пересмотрите структуру заработной платы посредством оценки сложности работы для выявления неадекватных ставок; просмотрите дифференциальные тарифы за несколько лет; примите меры по устранению несправедливости и по восстановлению дифференциальной оплаты труда там, где эти проблемы являются основной причиной увольнения или условием закрепления кадров, и там, где затраты смогут окупить себя.

Если происходят значительные колебания в заработной плате в результате функционирования системы премий или системы участия в прибылях, проверьте работу этих систем и попытайтесь найти способ сглаживания острых углов.

### ***Условия труда***

Сравните часы работы в вашей организации с часами работы в других организациях. Рассмотрите возможность введения

гибкого графика; пересмотрите необходимость работы в ночную смену и попробуйте найти альтернативное решение, например работа в две смены.

Осмотрите помещения контор и цехов: новые обои, новая мебель или перестановка мебели могут делать чудеса.

Проверьте системы отопления, освещения и кондиционирования и посмотрите, можно ли их усовершенствовать без чрезмерных затрат.

### ***Кадровая политика***

Рассмотрите и усовершенствуйте программы обучения, планирования карьеры и повышения квалификации руководящих кадров.

### ***Характер работы***

Попробуйте сделать работу более привлекательной путем повышения ответственности, расширения сферы деятельности или сокращения неинтересной, монотонной работы на данной должности / рабочем месте.

### ***Качество управления***

Руководители должны совершенствоваться в искусстве управления людьми и проходить необходимое обучение.

### ***Сложности с проездом до места работы***

Рассмотрите возможность организации специального транспорта для персонала или предоставления и оплаты проездных билетов.

### ***Процедура набора кадров***

Рассмотрите все процедуры с целью повышения эффективности и избирательности, обратите особое внимание на качество личностных спецификаций, рекламу, системы обработки анкет, проведение собеседования и получение рекомендательных писем.

Обучите руководителей проводить собеседования.

Усовершенствуйте процедуру введения в должность.

### ***Имидж организации***

Просмотрите все перечисленные выше пункты и обратите особое внимание на те из них, которые отрицательно влияют на репутацию организации как работодателя.

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия менеджеров иллюстрирует табл. 2.

Таблица 2

Задачи менеджера по персоналу

| Процедуры набора на работу   | Действия линейного менеджера (ЛМ)                     | Действия менеджера по персоналу (МП)   |
|--|---|--|
| Постановка задач приема на работу  | Постановка задач и консультация у МП                  | Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы  |
| Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора | Принятие решения о политике набора, консультация у МП | Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу |
| Решение о методах набора   | Консультация МП по методам набора                     | Определение методов набора и консультация у ЛМ   |
| Набор претендентов из колледжей  | Иногда набор выпускников колледжей                    | Набор служащих из колледжей  |
| Изучение эффективности набора  | Анализ затрат и выгод набора                          | Анализ затрат и выгод набора   |

**Вопросы для самоконтроля**

1. Общая схема процедуры подбора, отбора и найма.
2. Причины высокой текучести кадров.
3. Трудности найма нужных работников.
4. Применение мер по улучшению условий труда.
5. Основные задачи менеджера по персоналу.



## Тема 1.4. Планирование человеческих ресурсов

Планирование человеческих ресурсов — это целенаправленная деятельность по развитию кадров, обеспечению развития персонала, определению потребности в персонале, контролю за его использованием.

Цели планирования человеческих ресурсов:

- определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии;
- достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работающих;
- обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей.

Набор — действия по привлечению на работу кандидатов, обладающих возможностями, необходимыми для того, чтобы помочь предприятию достичь целей.

Набор персонала заключается в создании резерва кандидатов на рабочие места за счет внешних источников (обращение к агентствам по трудоустройству, приглашение населения и т. д.) и внутренних источников (набор кандидатов внутри своей организации).

Методы набора кадров могут быть активными и пассивными.

К активным методам обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение.

Таблица 3

Методы набора кадров

| Активные                                       | Пассивные   |
|--|---|
| Использование вербовщиков                      | Размещение объявлений о вакантных местах во внешних и внутренних средствах массовой информации                      |
| Компьютеризированные службы подбора работников | Паблсити — статья об организации и преимуществах работы в ней, которая готовится руководством или службой персонала |
| Набор в учебных заведениях                     | Ожидание лиц, предлагающих свои услуги  |
| Центры занятости и биржа труда                 |   |

Отбор – процесс, с помощью которого предприятие выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

Организация стремится привлекать работников, отвечающих следующим требованиям:

- высокий профессионализм;
- готовность работать на фирме много лет;
- умение общаться с клиентами;
- умение работать в коллективе.

Прием персонала – это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки при оформлении работника на рабочее место в организацию.

На этой стадии устанавливается в случае необходимости испытательный срок, подписываются соответствующие документы, формируется личное дело.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Цели планирования человеческих ресурсов.
2. Активные и пассивные методы набора кадров.
3. Критерии отбора кадров.

## **Тема 1.5. Организационная структура и штатное расписание**

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как оно организовано, как построена структура управления. Выбор организационной структуры зависит от факторов, представленных на рис. 4.

Организационная структура предприятия – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, также учитывают уровни взаимодействия:

- организации с внешней средой;
- подразделений организации;
- организации с людьми.

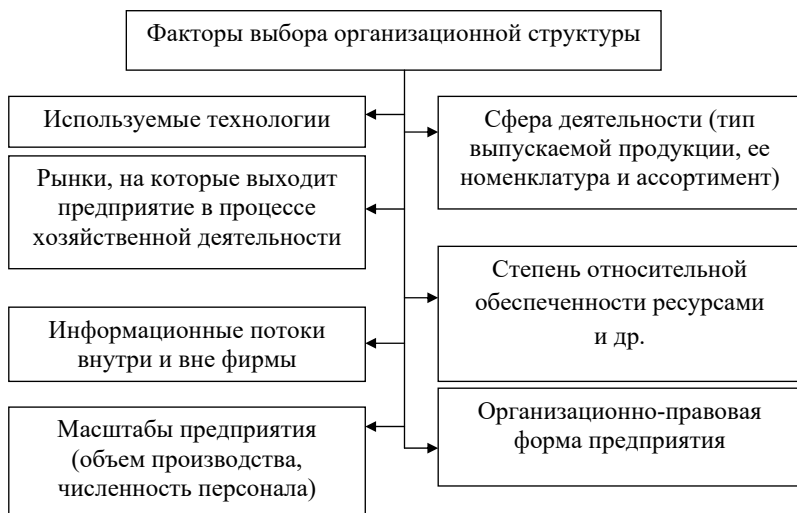


Рис. 4. Факторы выбора организационной структуры

Важную роль здесь играет структура организации, посредством которой и через которую это взаимодействие осуществляется. Структура фирмы – это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов.

### *Структуры управления организацией*

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- 1) разделение задач по отделениям и подразделениям;
- 2) их компетентность в решении определенных проблем;
- 3) общее взаимодействие этих элементов.

Штатное расписание в организации необходимо для формирования штатного состава и общей численности компании. Содержание штатного расписания стандартно для всех фирм: перечень должностей, структурного состава, штатных единиц, сведения об окладах сотрудников, месячной заработной плате и имеющихся надбавках, — определяется положением или Уставом компании.

Оформляется штатное расписание по форме Т-3. Трудовой кодекс РФ не предусматривает обязательного наличия штатного расписания в любой компании, но согласно постановлению Роскомстата на все формы собственности распространяется необходимость учета первичной документации по учету оплаты труда.

Наём сотрудников по трудовому договору (вне зависимости от того, является ли место работы основным или по совместительству) происходит на основании штатного расписания, в котором обязательно указывается структурное подразделение и должность сотрудника. Составляется штатное расписание на определенную календарную дату, а утверждение его происходит обычно 1 января каждого года. Штатное расписание вводится в действие приказом руководителя. Изменения в штатное расписание также вносятся приказом. Когда в течение года в штатное расписание вносились незначительные изменения или не вносились вовсе, на предстоящий год переутверждение штатного расписания не требуется. В таком случае достаточно составить перечень внесенных изменений.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Организационная структура предприятия.
2. Особенности и предназначение организационной структуры.
3. Предмет регулирования организационной структуры.
4. Суть штатного расписания.

## Тема 1.6. Привлечение персонала

Процесс привлечения персонала начинается с кадрового планирования (разработка плана человеческих ресурсов) и определения ключевых характеристик персонала (разработка требований к кандидатам на различные должности).

Процесс привлечения персонала – рекрутирование (рекрутмент) – представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности (рис. 5).



Рис. 5. Этапы процесса привлечения персонала

Данная схема процесса привлечения персонала характерна для крупных организаций, осуществляющих кадровое планирование на долгосрочный период. Однако в условиях пассивной кадровой политики привлечение персонала может начинаться сразу с процедур набора.

### *Этапы процесса отбора и найма кандидатов*

1. Исследование рынка – определение тенденций рынка труда, специфики занятости, стратегии конкурентов и т. д.
2. Разработка товара на рынке рабочей силы представляет собой прежде всего обеспечение конкурентоспособных условий труда, привлекательности рабочего места, что находит отражение в рекламной информации (все зависит от компании, нет общих правил).
3. Ценообразование в процессе отбора и найма подразумевает разработку системы заработной платы, льгот и компенсаций (на этот процесс влияют спрос и предложение на рынке труда, объективные условия рынка).
4. Продвижение товара составляет суть отбора и найма кандидатов на вакантные должности, т. е. способы привлечения.

Подход к процессу отбора и найма включает:

- определение потребности в персонале с учетом основных целей организации;
- получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;
- установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы;
- поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности;
- обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Процесс привлечения персонала.
2. Основные этапы отбора и найма кандидатов.
3. Подходы к процессу отбора и найма кандидатов.

## Тема 1.7. Формирование кадрового резерва

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной. При этом следует учитывать основные принципы формирования и источники кадрового резерва. К принципам формирования кадрового резерва относятся:

- принцип актуальности резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- принцип соответствия кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
- принцип перспективности кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры.

Динамичность карьеры — индикатор профессионального пути, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации и овладения должностью необходимо потратить около трех лет, после пяти лет наблюдается снижение эффективности труда в этой должности. Динамичной карьерой признается та, при которой в большинстве случаев работник занимал каждую должность в течение трех — пяти лет.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д. Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;

- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основным резерв составляют руководители различных рангов.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Понятие кадрового резерва.
2. Принципы формирования кадрового резерва.
3. Источники резерва кадров.
4. Уровни резерва кадров.
5. Состав основного уровня резерва кадров.



## Раздел 2

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К ПЕРСОНАЛУ

#### Тема 2.1. Использование персонала и оценка различных сторон его деятельности

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров, приведенных в табл. 4.

Таблица 4

Система параметров оценки персонала

| Группа параметров       | Содержание параметров  |
|-------------------------|--|
| Способности             | Уровень полученного образования;<br>необходимые знания (основные и дополнительные);<br>практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности;<br>опыт работы в определенных должностях;<br>навыки сотрудничества и взаимопомощи |
| Свойства                | Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности;<br>способность к восприятию профессиональных нагрузок;<br>способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т. п.  |
| Мотивационные установки | Сфера профессиональных интересов;<br>стремление к самовыражению и самореализации;<br>способность к обучаемости;<br>заинтересованность в работе на определенной должности, определенность профессиональных перспектив                             |

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к ра-

бочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

Предметом анализа и прогнозирования кроме требований к рабочему месту является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала базируются мероприятия по его развитию.

Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на следующих регламентирующих документах:

- общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.

Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:

- описание работы или должности (должностная инструкция), включающее организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;
- спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;
- квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;
- карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т. п.

Требования, предъявляемые к персоналу, базируются в основном на должностных инструкциях. Эти требования связаны с характером конкретного вида работы, которую предстоит выполнять каждому сотруднику.

Как правило, требования к персоналу касаются:

- физического состояния;
- уровня квалификации;
- опыта работы;
- общего уровня образования;

- круга основных интересов;
- личных черт характера;
- места жительства.

Можно не ограничиваться данным перечнем требований. В самом общем виде выделяют три уровня требований, предъявляемых к персоналу:

- необходимое (основные требования);
- желательное (дополнительные требования);
- нежелательное.

Соответствие основным требованиям носит обязательный характер. Без этого не может быть и речи о нормальном выполнении должностных функций данным лицом.

Например, соискатель обязательно должен иметь:

- крепкое здоровье;
- водительское удостоверение.

Дополнительные требования призваны обеспечить максимально эффективное выполнение соискателем тех обязанностей, которые указаны в его должностной инструкции.

Нежелательные факторы могут помешать выполнению соискателем своих должностных функций.

Необходимо продумать перечень требований, которые будут предъявлены к будущим сотрудникам.

Пример заполненного бланка требований к персоналу представлен в табл. 5.

Таблица 5

Требования к должности «Продавец спортивных товаров»

| Должность: продавец (спортивные товары) |   |                     |   |
|---|---|---------------------|---|
| Что требуется                           | Необходимо  | Желательно          | Нежелательно  |
| Физическое состояние                    | Должен быть не моложе 18 лет и иметь приятную внешность | Старше 30 лет       | Непривлекательный внешний вид                         |
| Уровень квалификации                    | 9 классов средней школы                                 | Среднее образование | Без свидетельства об окончании 9 класса средней школы |

| Должность: продавец (спортивные товары) |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Что требуется                           | Необходимо   | Желательно  | Нежелательно                                       |
| Опыт работы                             | Опыт работы в сфере торговли                       | Готовность посещать учебные семинары                  | —  |
| Общий уровень образования               | Средний  | Выше среднего   | —  |
| Круг основных интересов                 | Спорт в широком смысле слова                       | Конкретный вид спорта                                 | —  |
| Личные черты характера                  | Должен стать органичной составной частью персонала | Способность стать одним из лидеров персонала магазина | Робость и замкнутость                              |
| Место жительства                        | Должен жить не очень далеко от магазина            | —   | Жить очень далеко, что будет сказываться на работе |

### Вопросы для самоконтроля

1. Система параметров оценки персонала.
2. Предмет анализа и прогнозирования рабочих мест.
3. Основные требования к персоналу.
4. Дополнительные требования к персоналу.

## Тема 2.2. Система критериев оценки персонала

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно, с помощью профессиональных консультантов).

Система оценки должна учитывать и отражать ряд факторов:

- стратегические цели организации,
- состояние внешней среды,
- организационную культуру и структуру,
- традиции организации,
- характеристики занятой в ней рабочей силы.

Следовательно, в проведении объективной оценки и аттестации должны быть заинтересованы все – как руководители, так и сотрудники.

### *Критерии оценки персонала*

Задачи, решаемые в процессе отбора сотрудников:

- сбор необходимой информации о кандидатах;
- оценка каждого кандидата – прогнозирование качества его работы в компании;
- информирование кандидатов о предстоящей работе в компании для осознанного принятия предложения работодателя.

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Отбор станет невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик.

Ключевым моментом и методологической основой для подготовки всех видов оценки персонала организации является выработка критериев оценки персонала. Под критериями оценки персонала понимают «такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства», которых необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели» [23].

Только на основании анализа степени соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств, эффективности и резуль-

тативности, своевременности и профессионализма деятельности сотрудника заранее определенным обоснованным критериям возможна объективная оценка персонала. Критерии оценки персонала выступают, таким образом, в функции стандартов профессиональной деятельности, деловой активности и персонального поведения сотрудников, занимающих те или иные должностные позиции в организации. Можно согласиться с мнением исследователей, подчеркивающих, что именно на этапе формулировки критериев оценки персонала определяются подходы к оценке кадров, «идущие не от идеальной модели личности, а через анализ деятельности и изучение требований должности». Такой подход очень важен, так как создает условия для преодоления субъективизма и чрезмерного внимания к личностным особенностям персонала.

Критерии оценки персонала – показатели, представляющие собой наиболее значимые трудовые, поведенческие, личностные характеристики сотрудников, а также характеристики результатов их профессиональной деятельности, которые могут служить объективными основаниями для определения степени соответствия занимаемой должности.

Структура и содержание критериальной базы реальной организации (табл. 6) зависит от многих факторов:

- от целей организации и целей оценки;
- специфики и требований должности;
- структуры персонала организации и потребности в персонале;
- личностных особенностей и предпочтений руководителей;
- профессионального имиджа организации;
- профессиональной квалификации, уровня культуры и личностных особенностей оцениваемых сотрудников и др.

Таблица 6

Критерии отбора персонала в большинстве организаций

| Критерий           | Характеристика критерия  |
|--------------------|--|
| Физические данные  | Здоровье, возраст, внешность, манеры                           |
| Образование и опыт | Профиль и уровень образования, стаж работы, специальные навыки |

| Критерий     | Характеристика критерия  |
|--------------|--|
| Интеллект    | Способность быстро схватывать суть проблемы, свободно выражать свои мысли, умение слушать, желание учиться   |
| Личные черты | Трудолюбие, инициативность, упорство, честолюбие (три последние часто отрицаются российскими руководителями) |
| Диспозиция   | Лидерство, чувство ответственности, общительность, хорошее отношение к людям, организованность               |

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность,
- полнота,
- надежность,
- необходимость и достаточность критериев.

Отбор производят, исходя из двух последовательно реализуемых принципов:

- 1) отсеив худших кандидатов;
- 2) выбор единственного работника из числа нескольких лучших претендентов на вакансию.

Процесс отбора состоит из следующих этапов:

- предварительная отборочная беседа;
- рассмотрение заявлений и резюме;
- отборочные тесты;
- собеседование;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- решение об отборе.

Нетрадиционные методы оценки кандидата: 11 % используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией; 18 % применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД.

Когда кандидат выбран, ему высылаются письменное приглашение выйти на работу на определенных условиях. Поиск прекращается, когда данный человек принимает условия и соглашается работать в компании.

Менеджеры по персоналу, анализируя эффективность методов отбора, обычно используют такой показатель, как коэффициент отбора:

$$K_{\text{отбора}} = \frac{\text{количество отобранных работников}}{\text{количество желающих, из которых осуществляется отбор}}. \quad (1)$$

Если коэффициент отбора близок к 1:1, то процесс отбора короток и прост, так как число желающих, из которого осуществляется отбор, невелико. При коэффициенте отбора 1:2 процесс может стать непростым.

Меньший коэффициент означает, что организация может быть более разборчива при отборе. При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников, больше, чем в случае, когда коэффициент равен 1:1.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Задачи, решаемые в процессе отбора сотрудников.
2. Критерии отбора персонала в большинстве организаций.
3. Нетрадиционные методы оценки кандидата.
4. Коэффициент оценивания эффективности отбора.
5. Показатели, влияющие на коэффициент отбора.

### **Тема 2.3. Понятие эффективности труда**

Показатель производительности труда не отражает всего спектра продуктивности и результативности труда, в частности, он не учитывает качество труда и, кроме того, необходимость рационального использования трудовых ресурсов. Близким по значению к понятию «производительность труда», но более широким по содержанию является понятие «эффективность труда».

Эффективность труда выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах. Эффективность труда в отличие от производительности труда выражает не только количествен-



ные, но и качественные показатели. Другим важным достоинством показателя эффективности труда является отражение в нем экономии трудовых ресурсов.

Эффективность труда характеризует уровень использования трудовых ресурсов с учетом выработки затраченного времени и качества работы, а также затрат труда в расчете на одного работника.

Показатель эффективности труда следует отличать от показателя эффективности предприятия (производства). При определении эффективности предприятия учитываются все затраты: материальные, трудовые и финансовые. Поэтому эффективность труда, учитывающую только трудовые затраты, можно рассматривать как частный показатель эффективности предприятия.

### *Показатели эффективности труда*

Специалисты признают важность показателя эффективности труда, однако еще не пришли к единому мнению о методике расчета показателя. Считается, что наряду с основным, обобщающим показателем эффективности труда можно рассчитывать отдельные, частные показатели. Так, для расчета основного, обобщающего показателя эффективности труда ( $\Theta$ ) предлагается формула:

$$\Theta = \theta : Ч \times К, \quad (2)$$

где  $\theta$  – объем работы в единицу времени;  $Ч$  – численность работников;  $К$  – показатель качества труда.

Дополнительными частными показателями эффективности труда могут быть:

- производительность труда и ее изменения;
- доля изменения выработки за счет изменения интенсивного показателя производительности труда;
- качество работы;
- квалификация работника;
- затраты живого труда на полученную прибыль;
- экономия живого труда;
- экономия средств на заработную плату;
- рациональное использование рабочего времени.

## Вопросы для самоконтроля

1. Что отражает показатель производительности труда?
2. Чем отличается показатель эффективности труда от показателя эффективности предприятия?
3. Как рассчитывается обобщающий показатель эффективности труда?
4. Особенности эффективности труда.
5. Показатели эффективности труда.

## Тема 2.4. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главным фактором, определяющим экономическое положение и выживание российских организаций. В настоящее время организации перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется сама процедура отбора.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

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

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают людей, подходящих на конкретную должность, и соответствию 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».

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе.

Для того чтобы получить тот персонал, который вы хотите, необходимо знать качества и навыки, которые вам нужны. Возможно, это общеизвестная истина, но очень часто выбор оказывается неудачным в результате неправильно определенных требований. Определение требований связано с анализом работы, ведущим к подготовке должностной инструкции, из которой следует спецификация личности и определяются сроки и условия найма (контракты).

Точное определение потребности в кадрах осуществляется на основе:

- анализа работы (рабочего места, должности);
- должностной инструкции;
- личностной спецификации;
- определения сроков и условий найма.

Хорошо составленные должностные инструкции и спецификации личности имеют огромное значение для успешного проведения процедуры найма и отбора кадров, поскольку они являются фундаментом, на котором возводятся другие элементы этой процедуры — реклама, собеседование, тестирование и оценка. Но в основе этих документов (должностной инструкции и спецификации личности)

лежит анализ работы/должности. Данный этап ввиду его объема можно разбить на три части:

- 1) анализ работы, который является основой ранжирования работ должностей при разработке систем оплаты труда;
- 2) техника преобразования результатов анализа работы в должностные инструкции (или, как их называют в США и Западной Европе, описание работы);
- 3) составление делового портрета исполнителя работы (спецификации личности) и определения условий найма.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Этапы замещения вакантной должности.
2. Схемы замещения должностей.
3. Основа определения потребности в кадрах.
4. Отбор кадров в организации.
5. Определение требований к кандидату.

### **Тема 2.5. Организация проведения анализа работы**

Анализ работы является основой ранжирования работ должностей при разработке систем оплаты труда.

Существует несколько определений термина «анализ работы»:

✓ согласно Британскому институту стандартизации анализ работы — это определение наиболее существенных характеристик деятельности;

✓ американский департамент труда расширил это определение. Согласно трактовке этого термина анализ работы определяется как «любой процесс упорядочения и оценки информации», связанный с работой или работником. Информация может отражать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих функций и процедур, или она может состоять из характеристик работника: практических навыков, знаний, способностей, допустимых отклонений и т. д., необходимых для компетентного выполнения работы.

Различие между аспектами, ориентированными на работу, и аспектами, ориентированными на работника, довольно очевидно. Первые являются описаниями содержания работы, которые харак-

теризуют и преимущественно связаны с технологическими аспектами выполнения работы и в общем виде отражают то, что делается работником. С другой стороны, аспекты с ориентацией на работника имеют большую тенденцию к характеристике связанного с этим обобщенного человеческого поведения.

Таким образом, анализ работы является процессом исследования для определения наиболее существенных составных частей работы.

Исследование имеет два аспекта:

- 1) анализ с ориентацией на задачу для определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т. д.
- 2) анализ с ориентацией на работника для определения характеристик его поведения, требуемых для успешного выполнения работы.

В различных учебниках по анализу работы признается некоторая двусмысленность в терминах «работа», «задача», «операция» и «элемент». Для устранения этой двусмысленности можно привести наиболее распространенные определения этих терминов.

Работа – это все задачи, решаемые работниками или группой работников при выполнении определенных обязанностей и сгруппированные вместе под одним заголовком (или названием). Определенная часть ответственности, в пределах организации.

Задача – определенная часть работы, включающая в себя комбинацию операций.

Операция – наименьшая единица работы, используемая для целей планирования, управления и контроля. Комбинация элементов.

Элемент – строго определенная часть операции, выбранная для удобства наблюдения, оценки и анализа.

Существует множество областей применения анализа работы. Очевидно, что конечная цель, для которой будет использоваться собираемая в процессе анализа информация, должна быть уже определена с самого начала. К примеру, информация, которая необходима для оценки работы, может отличаться от информации, которая может быть полезна для отбора кадров или для определения потребности в подготовке кадров. Тем не менее основной процесс сбора информации является стандартным.

### *Методы проведения анализа работы*

Существует три основных метода анализа работы, которые по-одиночке или в комбинации могут быть применены к процессам сбора информации:

- наблюдение,
- собеседование,
- вопросники.

*Наблюдение.* Когда работа выполняется открыто, то прямое наблюдение за тем, что выполняет работник, может дать большую часть информации, необходимой для ответа на вопросы о самой работе и для суждения о личностных требованиях, предъявляемых к работнику. Некоторые работы сами предполагают прямое наблюдение: к примеру, рутинные, с высоким содержанием ручного труда, где большинство операций можно наблюдать визуально; количество скрытых умственных процессов невелико; невелико также количество проявлений индивидуальной свободы действий; в этом случае стандартизованные операции с коротким циклом являются нормой. Более сложные работы в области управления менее пригодны для анализа данных, полученных путем наблюдения. Наблюдение может быть сплошным и выборочным. Причем второе более сложное, чем первое. Целью каждого наблюдения является получение моментальной картины того, что работник делает в исследуемом интервале, а также фиксация частоты выполнения исследуемых операций.

*Собеседование.* Большинство собеседований представляют собой интервью «индивидуального» типа: прямой диалог между аналитиком и работником и/или его руководителем. В случае значительного числа идентичных работ можно применить «групповые» интервью – собеседование с группой работников, выполняющих одну и ту же работу.

Инженерные должности сложно проанализировать в логической последовательности вследствие разнообразия задач и их зависимости от программы текущих работ. В этих случаях лучше всего спросить о деталях выполняемых разработок и обсудить каждую разработку в отдельности. Анализ разработок заключается в установлении их цели, определении типа составляемых планов, ресурсов и навыков, необходимых для их выполнения, связей с другими

людьми, обсуждении проблем, которые возникают в связи с их выполнением, а также способы оценки результатов.

Таким образом, анализ управленческих должностей включает:

- описание работы отдела или сектора;
- личные обязанности руководителя;
- обсуждение основных аспектов управленческой деятельности.

Определить последовательность вопросов по управленческим должностям довольно просто. Лучше всего начать с описания работы отдела или сектора. Затем аналитик может вернуться к личным обязанностям руководителя и обсудить их в соответствии со следующими аспектами:

- цели, задачи и стандарты работы: каковы они, кто их устанавливает;
- планы: какие планы составляются, какую ответственность несет руководитель за планирование, каким образом он составляет планы;
- организационная структура: какие действия осуществляет руководитель по учреждению и изменению организационной структуры своего подразделения;
- персонал: каковы обязанности руководителя в отношении назначения и увольнения персонала, его оценки, поддержания дисциплины, выдвижения и поощрения работников, каким образом он решает проблемы внутрипроизводственных отношений и рассматривает жалобы;
- операции: какую работу в своем отделе выполняет он лично, какие проблемы ему чаще всего приходится решать и какие наиболее важные организационные решения ему приходится принимать, каково его положение в организации и каковы его финансовые полномочия;
- контроль: каким образом руководитель контролирует работу своего подразделения, какие отчеты он получает или составляет, как оценивается эффективность его подразделения.

*Вопросники.* Вопросы имеют то важное и очевидное преимущество, что они структурированы и могут быть разработаны для того, чтобы охватить совокупность рабочих операций. Более того, вопросы представляют собой экономичный метод (с позиции времени) сбора информации от большого количества людей, ра-

ботающих на разных рабочих местах. Очевидно, что информация может трактоваться широко. Вопросники должны быть составлены таким образом, чтобы получать точные и правильные ответы. Вместе с тем использование вопросников имеет ряд проблем. Вопросник должен быть подготовлен, протестирован и в случае необходимости пересмотрен. Несмотря на то что вопросы, указанные в вопроснике, могут быть довольно четкими и ясными, они, тем не менее, могут быть по-разному интерпретированы отвечающими. Для отвечающего не так просто разобраться детально в вопроснике, и отсутствие индивидуального подхода к разработке этого документа может привести к достаточно поверхностным результатам, что, естественно, не даст получить «ощущение самой работы». Но данные, полученные с использованием этого метода, могут быть легко выражены в количественной форме и введены в компьютер.

Ниже приводятся основные информационные блоки, на основе которых разрабатываются вопросы, включаемые в соответствующие вопросники для проведения анализа деятельности (претендента на вакантную должность):

- место работы — подразделение;
- название должности;
- должность руководителя, работника;
- должности персонала, находящегося в непосредственном подчинении у работника;
- главная цель работы;
- перечень основных задач и обязанностей работника;
- основные показатели работы: торговый оборот, размер контролируемых финансовых ресурсов, количество персонала, производительность и т. п.;
- сведения об использовании специального оборудования или станков;
- информация о необходимости работы с людьми в самой организации или за ее пределами;
- особые обстоятельства, такие как неудобные часы работы, командировки, неблагоприятные и опасные условия труда;
- требуемое образование и профессиональная квалификация — минимальный и желательный уровень;



- необходимость обучения;
- требуемый опыт – минимальный и желательный;
- особые навыки или способности, например умение работать с цифрами, способность четко говорить и т. д.

### ***Организация проведения анализа работы***

Анализ работы является довольно трудоемкой процедурой. Далее приводится девять проблем, которые необходимо учитывать отделам кадров и руководителям подразделений при проведении анализа работы.

1. *Отсутствие обучения и стимулирования анализируемых исполнителей работ.* Для анализа работы жизненно важно запрашивать данные от исполнителей. Никто не знает работу так, как непосредственный ее исполнитель.

Однако здесь проблема заключается в том, что исполнители редко предоставляют данные высокого качества. Одной из причин этого является то, что они редко достаточно обучены или подготовлены для предоставления качественных данных. Обычно исполнителей работ просят заполнить операционные вопросники, журналы проведенных операций или устно описать свою работу, но исполнителям работ не демонстрируется правильная техника выполнения задания. Поэтому в итоге предоставляются неясные, недостаточные и неточные данные. Очевидно, что исполнители должны иметь достаточные навыки для выполнения указанных операций.

Второй причиной того, что исполнители не могут предоставить качественные данные, является недостаток соответствующего стимулирования. Работники нечасто вознаграждаются за качество собранных данных и редко получают достаточно времени для их сбора. Им лишь иногда сообщают о качестве предоставленных ими данных и важности этой работы – о выдаче только точных и полных данных.

2. *Работникам не предоставляется достаточно времени для завершения анализа.* Обычно анализ рабочих мест проводится в срочном порядке. Работникам не хватает времени для того, чтобы продумать или записать то, что они делают. Многие виды трудовой деятельности меняются на протяжении нескольких недель или месяцев. Вследствие этого требуется время для того, чтобы у работни-

ка установилось мнение относительно профиля его работы или чтобы правильно ответить на вопросы анкеты о его работе. Если же они ведут записи о выполняемой работе только в течение одной — двух недель, то предоставленные данные не могут объективно свидетельствовать о действительной годичной загрузке работника.

3. *Недостаточная поддержка высшего руководства.* Успех любого проекта не может быть достигнут без поддержки высшего руководства. Оно должно быть также вовлечено в анализ работы, по крайней мере, при разъяснении всем работникам важности их полного и честного участия в работе. К сожалению, эта ключевая ступень зачастую пропускается.

4. *Руководитель и подчиненные не участвуют в выполнении анализа работы.* Слишком много анализов работы планируется и проводится одним лицом (или малой группой), которое несет исключительную ответственность за этот процесс. Это плохо: должен быть вовлечен весь коллектив. Руководитель проекта должен получать от работников предложения по лучшему времени проведения исследований и дать работникам право голоса при обсуждении порядка сбора данных. Зачастую анализ проводят в периоды пиковой загрузки в учреждении, когда внимание работников поглощено самой деятельностью, а не ее анализом. Руководитель проекта должен также проконсультироваться с работником по методу сбора данных. Это дает работникам возможность выразить свое предпочтение тому или иному методу. Это помогает внести ясность в схему обследования и сбора данных, адаптируемых к различным рабочим ситуациям.

5. *Ошибки в стратегическом планировании: концентрация на том, что есть, а не на том, что должно быть (связь со стратегическим планированием).* В процессе решения этой проблемы многие анализы работы терпели поражение: работников спрашивали о том, что они делают, а не о том, что они должны делать. Например, такие инструменты, как рабочий журнал и метод наблюдений, больше уделяют внимание тому, как работники используют рабочее время. Этот вид данных ценен, но анализ работы не может ограничиваться этим. Анализ работы должен быть расширен до определения того, что должен делать работник и как он должен распределять свое время. Организация не должна соглашаться с деятельностью

своих работников и методами работы, которые не отвечают ее интересам. Естественно, что работники за какой-то период времени отклоняются от задач организации. Личные интересы, перспективы в соединении с недостаточным контролем руководителя вступают в конфликт с целями организации. Поэтому любое описание деятельности не всегда отражает действительное совпадение проделанной работы с тем, как она должна быть сделана.

Важная часть анализа работы должна включать сравнение того, что в действительности происходит, с тем, что планировалось. Если обнаружено значительное расхождение, должны предприниматься корректирующие действия.

*б. Деятельность, искажаемая в соответствии с личными интересами.* Без соответствующего планирования и подготовки работники, предоставляющие данные для анализа работы, могут их исказить зачастую неосознанно. Но некоторые работники искажают факты в угоду своим интересам. Если работник, например, чувствует, что руководство оценивает не все его усилия, то он может стараться произвести на него впечатление, заполнив вопросник многими дополнительными данными или добавив дополнительные статьи в рабочий журнал.

Так же действуют работники, которые хотят видеть более высокую оценку их работы. В этом случае они концентрируют внимание на некоторых разделах работы, в которых они себя чувствуют наиболее опытными и компетентными.

Эта группа источников информации может преувеличивать затрачиваемое время или преувеличивать важность части работы, выполняемой ими. Если же работа наблюдается напрямую или снимается на пленку, работник может спешить, замедлять работу или работать иначе, чем в обычных условиях, иногда желая показать, что он перегружен, устает и угнетается своей работой так, что вынужденно замедляет работу или приходит в нерабочее состояние. Практически невозможно полностью устранить ошибочные данные при анализе работы. Однако достаточное обучение работников вместе с определенными действиями руководства по обеспечению контроля за анализом работы могут привести в конце концов к минимизации проблемы.

### 7. *Отсутствие проверки данных на надежность и действенность.*

Одним из серьезных типичных недостатков аналитической работы является то, что полученные данные недостаточно тщательно проверяются на надежность и ценность. С точки зрения действенности, руководство должно было бы задавать себе такие вопросы: «Задавались ли при исследовании правильно сформулированные вопросы?», «Предоставлены ли для анализа объективные данные?» и «Собраны ли достоверные данные?» Чтобы убедиться в надежности и ценности полученных данных, следует проверить их состоятельность. Следует ли ожидать от служащих предоставления фактически одних и тех же данных каждый раз, когда задаются два (или более) разных вопроса относительно работы за данный период времени? Будут ли служащие давать один ответ на вопрос, заданный двумя (или более) разными путями во время собеседования или в разных частях вопросника? Каждый анализ работы должен быть проведен путем консультаций с одним лицом в разное время и консультаций со многими лицами примерно в одно и то же время. Отметим, что коллеги поставляют полезные данные для проверки уже полученной информации от исследуемого работника.

8. *Малый формат для сбора данных.* Такие ценные инструменты для сбора данных, как вопросники, собеседования и хронометраж, обычно мало стимулируют опрашиваемого относительно различных аспектов работы. Поэтому работники часто забывают упомянуть некоторые параметры и характеристики. Сбор данных о работе частями помогает работникам понять и рассмотреть всю проделываемую работу. Например, попросив служащего предоставить данные о своих традиционных и нетрадиционных занятиях, его деятельности в качестве руководителя и исполнителя, о постоянной и эпизодической работе, индивидуальной и групповой деятельности, мы тем самым помогаем ему продумать весь объем работ по частям.

Такой форматный подход предпочтительнее для сплошного опроса или одноразового перечисления работником поставленных перед ним задач. Просьба подумать о распределении его работы по категориям и нерабочей (или полурбочей) деятельности обеспечивает проникновение в характер потребностей работника. Работник может понимать, например, что значительная часть его времени расходуется

ся на общественные задержки и прочее. Сосредоточение внимания на использовании рабочего времени увеличивает весомость данных, которые нельзя получить при упрощении процессов, концентрирующихся исключительно на идентификации рабочих операций. Определение частей работы и того, как работники распределяют свое время между этими частями, является очень важным.

9. *Введение анализа и самоанализа работы подчиненным в их должностные обязанности.* В настоящее время это довольно редкое явление, хотя анализ работы целесообразно проводить ежегодно. Работники должны оцениваться в соответствии с их участием в анализе работы. Руководители должны возлагать на своих подчиненных ответственность за их вклад в аналитическую работу и оценивать этих работников по критериям полноты, точности и ясности предоставляемых ими данных. Такой подход сам по себе может улучшить качество данных, полученных при анализе работы.

Многие слабые места в аналитической работе могут быть преодолены за счет стимулирования руководителем работы по сбору и предоставлению данных. Руководители не должны пассивно соглашаться с тем, что представляют подчиненные. Одна из главных функций руководителя — определение роли подчиненных и оценивание правильности данных, представляемых ими.

Почему же руководители допускают, что анализ работы проводится на низком уровне? Почему они отмахиваются от него и помещают этот анализ в разряд вопросов наименьшей важности? Почему недооцениваются результаты аналитической работы? Причин несколько.

### *Причины проведения анализа работ на низком уровне*

Во-первых, большинство руководителей не понимают, что данные анализа могут быть широко использованы в каждой функции управления кадрами: при найме и отборе персонала, подготовке и повышении его квалификации, оценке работника, разработке системы оплаты труда, контроле результатов работы и т. д.

Во-вторых, они поручают этот важный организационный процесс посторонним. Руководители выбрасывают анализ работы из своей ежедневной программы. Они поручают это дело так называемым «специалистам» и теряют связь с процессом. К сожалению,

очень часто руководство организации передает эту работу новичкам или персоналу с небольшим опытом работы, считая, что процедура эта рутинна и элементарна. В действительности сбор данных для анализа работы требует практических навыков и глубокого знания человеческих взаимоотношений.

Любому аналитику могут быть предложены пять следующих советов:

- следует четко определить цель исследования;
- получить согласие и поддержку администрации и профессионального союза;
- следует придерживаться критического подхода к отбору данных и объективности в их анализе;
- проявлять такт и дипломатичность в отношениях с людьми;
- слушать, наблюдать и думать – вместо того, чтобы болтать.

При проведении аналитического собеседования следует:

- добиться доверия человека, связанного с этой работой, объяснить причину проведения анализа и его ход;
- получить общую картину работы перед тем, как записывать информацию. Это даст основу, которую можно будет дополнить последующими вопросами.

Так как «технология опроса» важна при любом типе собеседования, будет полезно следовать нескольким правилам при поиске фактов о работе людей. Приведем их.

1. Важно задавать такие вопросы, которые требуют от интервьюируемого полного ответа, а не просто ДА или НЕТ.

2. Если задаваемые вопросы начинаются с глагола или основаны на нем, то тогда интервьюируемый может, если он выбирает, просто ответить ДА или НЕТ.

3. Если вопросы начинаются со слов «что», «почему», «когда», «как», «где» и «кто», то интервьюируемый должен будет дать более полные ответы и будет получена полезная информация. Тогда на основе его ответов будут сформированы более конкретные вопросы и получена расширенная информация.

4. Хороший интервьюер должен освоить необычные и сложные навыки нейтрального поведения. Если он проявит удивление или шок от того, что говорит интервьюируемый, то может отбить охоту у

последнего говорить правдиво и в деталях. Если интервьюер демонстрирует согласие и энтузиазм по отношению к тому, что услышано, то интервьюируемый может сказать то, что хочет услышать интервьюер, и это не обязательно будет правдивая информация. Необходимый практический навык – установление дружественной, теплой атмосферы. Но интервьюер должен все же остаться нейтральным. Отношение к сказанному и предрассудки можно легко скрыть, если интервьюер пытается сконцентрироваться на вопросах, начинающихся с вопросительного слова («кто», «что» и т. д.), а не с глаголов. Интервьюер должен обращать внимание на модуляции голоса, выражение лица, но особенно –на технологию постановки вопроса, чтобы соблюсти нейтральное поведение.

5. Информация должна систематически записываться. Одним из способов обеспечения этого является выполнение требования на каждом этапе выполнять последовательность постановки вопросов: «что сделано», «как это сделано» и «почему это сделано».

Таким образом, аналитическая работа осуществляется во взаимодействии. После завершения анализа люди могут и должны комментировать описания своих работ и требовать пересмотра результатов, если что-то будет вызывать несогласие. Скованность, вызванная большим размером организации и объемов работы, подлежащей выполнению, несколько ограничивает степень возможных дискуссий и участия, но должна быть предпринята любая попытка для того, чтобы разрешить споры, рассеять подозрения и уточнить неясности. Очевидно, что только в атмосфере взаимодействия и доверия могут быть достигнуты честные и конструктивные взаимоотношения между работающим и аналитиком работ.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каково значение терминов «работа», «задача», «операция» и «элемент»?
2. В чем состоит особенность такого метода проведения анализа работы, как наблюдение?
3. В чем состоит особенность такого метода проведения анализа работы, как собеседование?

4. В чем состоит особенность такого метода проведения анализа работы, как вопросник?
5. Какие навыки характеризуют хорошего интервьюера?

## **Тема 2.6. Структура должностной инструкции**

### *Примерная структура описания работы*

1. *Определение работы.* Раздел содержит следующие сведения:

- название работы, код должности (если имеется);
- статус (руководитель, специалист, рабочий);
- подразделение;
- название должности непосредственного начальника;
- ставки зарплаты (и/или их диапазон) для данной работы;
- льготы, категории (например, в фирме могут быть технологи I или II категории и т. д.);
- цель деятельности;
- дата составления данного описания, статус и Ф.И.О. его составителя.

2. *Краткое описание работы.* В данной части излагаются только основные функции и действия. (Например, для менеджера по закупкам может содержаться следующая информация: «осуществляет закупку, регулирует поставки, запасы, распределяет материалы, необходимые для производства».)

3. *Обязанности и ответственность.* Детальный список фактических обязанностей, соответствующих рабочему месту, а также ответственность. Особое внимание следует уделять четким формулировкам, чтобы сотруднику было понятно, за какой процесс он отвечает. Этот раздел является основным при определении требований к кандидатам, организации их оценки и отбора.

4. *Отношения.* Описание взаимоотношений работника с другими людьми внутри и вне компании. Необходимо зафиксировать наименования соответствующих должностей и организаций. Информация данного раздела, как правило, группируется следующим образом:

- а) от кого работник получает сведения, указания, полуфабрикаты, сырье;



- б) кому адресуется (сведения, указания, полуфабрикаты, сырье);
- в) с кем сотрудничает с целью выполнения заданий.

5. *Стандарты исполнения (требуемые результаты)*. Данный раздел включается в описание тех работ, для которых имеются показатели результативности. Стандартом или требуемым итогом может быть, например, объем продаж в указанные сроки.

6. *Условия труда и окружающая среда*. Изложение таких факторов, как уровень шума, опасные условия труда, повышенная температура в помещении.

После описания места и условий работы (должности) можно приступить к составлению должностной инструкции.

Должностная инструкция служит:

- для исключения дублирования и «провисания» функций;
- осуществления контроля исполнения работниками своих обязанностей;
- объективного оценивания результатов их труда;
- предвосхищения и устранения конфликтных ситуаций из-за несогласованности действий руководства и подчиненных;
- предвосхищения трудовых споров;
- выработки системы критериев, определения параметров/квалификационных характеристик для подбора и отбора персонала и т. д.

Структура должностной инструкции должна включать в себя следующие пункты:

- название документа;
- гриф утверждения руководителем организации;
- наименование должности;
- место в структуре организации;
- перечень квалификационных требований (знания, навыки, опыт работы, личные качества);
- цель;
- задачи;
- функциональные обязанности;
- права;
- контакты внутри и вне организации;

- показатели успешности деятельности (критерии оценки);
- ответственность.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Описание структуры работы.
2. Что включается в краткое описание работы?
3. Для чего служит должностная инструкция?
4. Какова структура должностной инструкции?
5. Что понимают под стандартами исполнения? Какова их структура?

## **Раздел 3**

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПОСТУПЛЕНИЯ КАНДИДАТОВ**

#### **Тема 3.1. Источники поступления кандидатов**

Определив требования к кандидату, кадровый менеджмент может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов. Основная задача этого этапа – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать при реализации процедуры найма, человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов, и время, требуемое для реализации указанных процедур.

Перед организацией возникают три вопроса: где искать потенциальных работников (источники), как их известить об имеющихся вакансиях и каким образом провести отбор наиболее подходящих работников для конкретного рабочего места (методы)?

Различают две группы источников: внутренние (из работников предприятия) и внешние (из людей, ранее никоим образом не связанных с предприятием).

При внутреннем отборе часто используются следующие подходы:

- выявление подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик и/или разработанной системы оценок персонала;
- формирование кадрового резерва с последующим обучением потенциальных претендентов и контроль за показателями их работы;
- привлечение работников к конкурсу.

Внутренние и внешние источники привлечения персонала имеют свои достоинства и недостатки. Сравнительный анализ досто-

инств и недостатков внутренних и внешних источников привлечения персонала приведен в табл. 7.

Таблица 7

Сравнение источников привлечения персонала

| Источники  | Преимущества  | Недостатки   |
|------------|---|--|
| Внутренний | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность профессионального и должностного роста;</li> <li>• сокращение затрат на наём;</li> <li>• знакомство с производством;</li> <li>• компания знает достоинства и недостатки работника;</li> <li>• ориентация на установившийся в организации уровень оплаты труда;</li> <li>• возможность более быстрого замещения должностей;</li> <li>• освобождение должностей для роста молодых кадров;</li> <li>• работники имеют перед глазами примеры реализации своих возможностей их коллегами;</li> <li>• высокая степень управляемости кадров;</li> <li>• решается проблема занятости собственных кадров;</li> <li>• повышение мотивации и степени удовлетворенности трудом собственных сотрудников;</li> <li>• повышение лояльности персонала</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Меньшая возможность выбора;</li> <li>• затраты на переподготовку;</li> <li>• напряженность отношений в коллективе из-за обстановки соперничества;</li> <li>• перемещение на новое рабочее место не решает вопроса численного состава предприятия;</li> <li>• возможно негативное отношение к работнику со стороны его бывших коллег;</li> <li>• трудность в отказе работнику, имеющему большой стаж работы в данной организации;</li> <li>• угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников;</li> <li>• застой в появлении новых идей и изобретательской мысли</li> </ul> |
| Внешний    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Более широкие возможности выбора;</li> <li>• решение вопроса об удовлетворении потребности в численности;</li> <li>• появление новых идей и приемов работы;</li> <li>• меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Более высокие затраты, связанные с подбором и отбором;</li> <li>• долгий период адаптации;</li> <li>• ограничение возможности продвижения по службе для работников организации;</li> <li>• ухудшение морального климата среди давно работающих;</li> <li>• рабочая «хватка» новых работников точно неизвестна</li> </ul>  |

Таким образом, невозможно однозначно решить вопрос в пользу внутренних или внешних источников найма. Предприятиям и организациям следует искать комбинированный способ использования как внешних, так и внутренних источников набора персонала.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие группы источников поступления персонала вам известны?
2. Какова основная задача привлечения кандидатов в организацию?
3. Каковы главные ограничители на этапе привлечения?
4. Какие подходы используют при внутреннем отборе?
5. Какие преимущества и недостатки источников привлечения персонала вам известны?

### **Тема 3.2. Поиск внутри организации**

Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: доски объявлений, газеты предприятия, специально изданные информационные листки, внутренние радио-, теле- или компьютерные сети, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов. Далее следует анализ личных дел в целях подбора сотрудников с подходящими характеристиками. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком).

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию, способствует развитию лояльности по отношению к фирме. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены

числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

### ***Подбор с помощью неформальных контактов сотрудников***

Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «неформальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, часто необъективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может также привести к развитию семейственности и «кумовства».

### ***Самопроявившиеся кандидаты***

Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений. Необходимо поддерживать базу данных на этих людей, так как их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Есть два качества, говорящих в их пользу: а) обычно они знают что-то о деятельности фирмы; б) более вероятно, что у них есть «внушенное» чувство лояльности к ней. Для того чтобы число самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда и т. д.

### ***Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе***

Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ. Объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор могут превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, в финансовых или бухгалтерских изданиях, если организация нуждается в специалисте по финансам. Такая целенаправленная ориентация поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

Рекламные объявления могут либо дополнять другие подходы, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления – получить эффективный результат с минимально возможными затратами. При составлении и проверке объявлений о приеме на работу необходимо позаботиться о том, чтобы они создавали наилучший «имидж» организации. Хорошо оформленное объявление с тщательно выверенным текстом может повысить в глазах общественности репутацию организации.

### ***Контакты с университетами и другими учебными заведениями***

Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения «свежей крови» – молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. Собеседования с представителями компа-

нии позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена: едва ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора или главного инженера.

### ***Государственные агентства занятости***

Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе: республиках, областях, муниципальных округах и т. д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях: об их возрасте, образовании, квалификации, профессиональном опыте, интересующей работе. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются в основном определенные категории населения: безработные, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска, и т. п.

### ***Частные агентства по подбору персонала***

Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся сферу экономики. Во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы — 30–50 %. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значи-



тельно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние на функционирование организации.

В качестве источника могут выступать *сотрудники, ушедшие из организации*. Они могут также назвать других претендентов. Но и те и другие независимо от их прежней работы должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению.

*Клиенты и поставщики* могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

«*Охота за головами*» – переманивание лучших работников из других организаций. Обычно предполагает ведение базы данных по наиболее квалифицированным работникам в других организациях с указанием условий работы, систем мотивации и стимулирования. При этом используются различные способы привлечения высококлассных специалистов, например:

- высокая зарплата;
- возможность быстрого роста, продвижения по служебной лестнице;
- возможность самостоятельной работы, без жесткого контроля и бюрократии;
- хороший психологический климат в коллективе;
- дополнительные льготы: бесплатное питание, предоставление служебного автомобиля, средств связи, медицинское страхование и т. п.

Анализ представленных выше источников подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод: не существует одного оптимального подхода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

- 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
- 2) использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

Выявлен ряд интересных закономерностей. Например, объявления в газетах почти одинаково эффективны для приглашения работников как с профессионально-технической, так и с управленческой ориентацией. Частные агентства по найму наиболее эффективны для набора работников управленческой, профессионально-технической или торговой сфер. Случайно зашедшие люди – хороший источник рабочей силы для заводов, предприятий бытового обслуживания, сферы канцелярской деятельности и т. д.

В табл. 8 приведены результаты опроса работодателей различного профиля в отношении различных источников персонала.

Таблица 8

Оценка источников персонала респондентами, %

| Источник персонала                         | Оценка эффективности |    | Оценка затрат |    | Оценка скорости |    |
|--|----------------------|----|---------------|----|-----------------|----|
|  |                      |    |               |    |                 |    |
| Работающий персонал                        | 76                   | 9  | 1             | 51 | 7               | 46 |
| Партнеры по бизнесу                        | 75                   | 13 | 2             | 49 | 11              | 39 |
| Друзья, знакомые                           | 0                    | 0  | 0             | 0  | 0               | 0  |
| Рекрутинговые компании                     | 67                   | 14 | 57            | 14 | 29              | 33 |
| Учебные заведения                          | 67                   | 22 | 0             | 50 | 33              | 22 |
| Коммерческие биржи                         | 63                   | 13 | 38            | 25 | 13              | 50 |
| Частные консультанты                       | 33                   | 33 | 17            | 17 | 33              | 0  |
| Государственная служба занятости           | 28                   | 60 | 0             | 56 | 24              | 36 |
| Молодежная биржа труда                     | 24                   | 36 | 0             | 48 | 16              | 36 |
| Размещают объявления о вакансиях в газетах | 67                   | 22 | 9             | 65 | 5               | 67 |
| Ищут по объявлениям в СМИ                  | 52                   | 41 | 3             | 76 | 28              | 52 |
| Размещают объявления о вакансиях на радио  | 40                   | 40 | 60            | 0  | 0               | 60 |
| Размещают объявления о вакансиях на ТВ     | 33                   | 0  | 33            | 33 | 0               | 33 |

Поиск кадров на имеющиеся вакансии может осуществляться по двум направлениям: вне организации или внутри ее – внешний и внутренний рекрутинг (рис. 6).

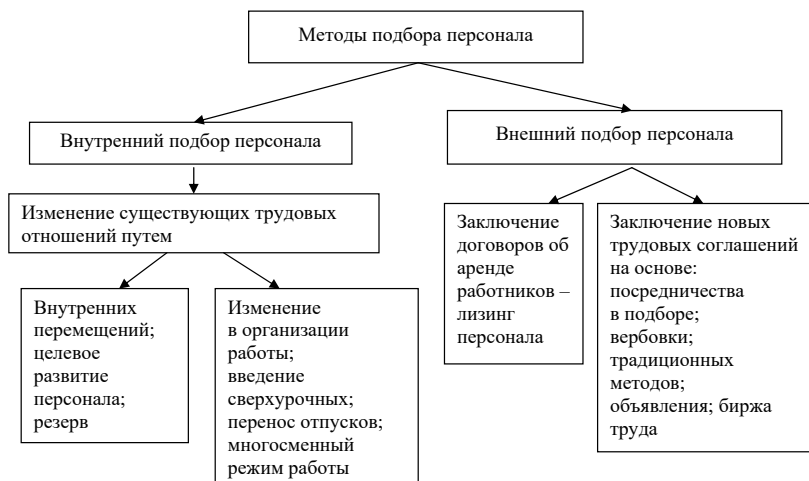


Рис. 6. Методы подбора персонала

### Вопросы для самоконтроля

1. Как осуществляется подбор с помощью неформальных контактов сотрудников?
2. Раскройте понятие «самопроявившиеся кандидаты».
3. Как осуществляются контакты с университетами и другими учебными заведениями при подборе персонала?
4. Какую функцию осуществляют государственные агентства занятости?
5. Какую функцию осуществляют частные агентства по подбору персонала?
6. Каковы основные методы поиска персонала?

### Тема 3.3. Внешние и внутренние источники привлечения персонала

К *внешним источникам* привлечения кадров для работы в компании можно отнести:

- государственные и частные службы занятости / агентства по трудоустройству;
- агентства по подбору персонала;
- учебные заведения;
- другие компании;
- молодежные общественные организации;
- профессиональные клубы.

Чтобы привлечь кандидатов из внешних источников, рекомендуются следующие методы:

- проведение выставок / конференций, ярмарок вакансий, семинаров;
- работа со средствами массовой информации (пресса, радио, телевидение, Интернет);
- проведение «дней карьеры» и факультативных профориентационных мероприятий в учебных заведениях;
- участие и членство менеджеров по персоналу в различных профессиональных клубах и общественных организациях;
- активный PR компании;
- конкурсы профессионального мастерства.

Достоинства и недостатки внешних источников представлены в табл. 9.

Таблица 9

#### Преимущества и недостатки внешних источников привлечения персонала

| Преимущества   | Недостатки   |
|--|--|
| Широкие возможности выбора кандидатов.<br>Появление новых импульсов к развитию организации.<br>Новый человек, как правило, легко добивается признания.<br>Возможность полного удовлетворения потребности в кадрах. | Высокие затраты на привлечение кадров.<br>Большой процент работников, принимаемых со стороны по сравнению с внутренним наймом, способствует росту текучести кадров.<br>Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. |

| Преимущества  | Недостатки  |
|---|---|
| <p>Малая угроза возникновения интриг внутри организации. Новый сотрудник приносит свежие идеи в компанию.</p> <p>Работодатель имеет возможность увидеть, как обстоят дела вне фирмы. Иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся сотрудников.</p> <p>Работа с внешними источниками выступает как форма рекламы компании</p> | <p>Новый сотрудник плохо знает организацию.</p> <p>Длительный период адаптации, трудности при привыкании к корпоративной культуре, стилю управления.</p> <p>Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.</p> <p>Период вхождения в новую должность неизбежно сопряжен со снижением производительности</p> |

К *внутренним источникам* относятся:

- кадровый резерв организации;
- «инициативные» кандидаты;
- другие сотрудники компании;
- круг общения персонала / личные контакты;
- бывшие работники фирмы.

Для активизации внутренних источников необходима достаточно энергичная работа кадровых менеджеров по организации:

- дни открытых дверей;
- практики и стажировки;
- внутрикорпоративные доски объявлений / Интранет / корпоративная газета;
- дни карьеры;
- программы «быстрой» карьеры;
- информационные совещания;
- корпоративные профессиональные конкурсы.

Внутренние источники — это трудовые ресурсы самой организации. В данном случае возможны разнообразные методы подбора персонала.

*Внутренний конкурс.* Кадровая служба может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, предложить им порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Внутренний источник персонала используют в трех случаях:

- при стремлении руководства к минимальной численности штата: сотрудники частично высвобождаются и перераспределяются, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров;
- при горизонтальном перераспределении работников;
- при вертикальном перемещении персонала, например, уход человека с должности, соответствующей определенной ступени иерархической лестницы, компенсируется повышением сотрудника с позиции уровнем ниже.

*Совмещение профессий работниками фирмы.* Этот вариант целесообразен, если исполнитель 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:

- повышение (или понижение) в должности с соответствующим изменением круга должностных обязанностей и прав;
- повышение уровня квалификации и поручение руководителю более сложных задач, что не влечет за собой повышения в должности, но сопровождается повышением зарплаты;
- изменение задач и обязанностей, не вызванное повышением квалификации, не влекущее за собой повышение в должности и рост зарплаты.

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

Внутренний рекрутинг — это одна из составных частей кадровой политики, ориентированной на развитие работников и получение от них максимальной отдачи. Внутренний рекрутинг по сравнению с внешним имеет как плюсы, так и минусы (табл. 10).

Преимущества и недостатки внутренних источников  
привлечения персонала

| Преимущества   | Недостатки  |
|--|---|
| <p>Появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве).</p> <p>Низкие затраты на привлечение кадров.</p> <p>Претендент на должность знает данную организацию.</p> <p>Сохранение уровня оплаты труда, имеющегося в данной организации, поскольку претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении зарплаты, исходя из ситуации на рынке труда.</p> <p>Возможность роста молодых кадров данной организации.</p> <p>Быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации.</p> <p>«Прозрачность» кадровой политики.</p> <p>Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала.</p> <p>Возможность избежать текучести кадров.</p> <p>Рост производительности труда, если перевод на новую должность совпадает с желанием претендента.</p> <p>Решается проблема занятости собственных кадров.</p> <p>Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</p> <p>У руководства появляется возможность лучше оценить способности «внутренних» претендентов</p> | <p>Ограниченный выбор кадров.</p> <p>Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.</p> <p>Проявление панибратства при решении деловых вопросов: еще вчера претендент на должность руководителя был на одном уровне с коллегами.</p> <p>Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.</p> <p>Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя.</p> <p>Переводы на новые позиции не удовлетворяют потребность в кадрах.</p> <p>Обучение (переподготовка, повышение квалификации) для перевода на более высокую должность связано с дополнительными затратами.</p> <p>Появляются проблемы у тех работников, которых «обошли» с повышением.</p> <p>При переходе сотрудника из одного подразделения в другое, чтобы заполнить вакансию, может «оголиться» отдельный участок работы</p> |

Пути покрытия потребности в кадрах представляют собой способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности.

При определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников обычно выделяют две разновидности: активные и пассивные.

Активные пути покрытия потребности в персонале:

- организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;
- организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда);
- организация использует услуги консультантов по персоналу и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала;
- организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в трех направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников; в других организациях; в учебных заведениях;
- организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале:

- организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специальных изданиях;
- организация ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера.

В табл. 11 показана зависимость выбора путей получения персонала от ситуации на рынке труда. Через буквенно-цифровую индексацию обозначены: соответствующая группа (А – активные, П – пассивные) и порядковый номер пути (исходя из приведенного выше описания).



Пути покрытия потребности в персонале в зависимости  
от ситуации на рынке труда

| Ситуация на рынке труда                   | Пути привлечения персонала   |
|---|------------------------------|
| Благоприятная                             | (П1), (П2)                   |
| Уравновешенная                            | (П1), (А2), (П2), (А3), (А4) |
| Напряженная                               | (П1), (А1), (А3), (А4), (А5) |
| Низкие затраты на приобретение персонала  | (П2), (А1), (А2), (А4), (А5) |
| Высокие затраты на приобретение персонала | (П1), (А3), (А4)             |

Перечисленные варианты путей привлечения персонала связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах. Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего источника.

Пути покрытия потребности в персонале в данном случае являются:

- перемещение сотрудников в пределах одного или нескольких подразделений, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него;
- перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации, как правило, с получением дополнительного обучения;
- формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:

- 1) установление источников покрытия потребности;
- 2) определение путей привлечения персонала;
- 3) анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;
- 4) выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что представляют собой внешние источники привлечения кадров?
2. Каковы преимущества и недостатки внешних источников привлечения персонала?
3. Что представляют собой внутренние источники привлечения кадров?
4. Каковы преимущества и недостатки внутренних источников привлечения персонала?
5. Определить зависимость выбора путей получения персонала от ситуации на рынке труда.

## Раздел 4

### РЕКЛАМА ВАКАНСИЙ

#### Тема 4.1. Виды ресурсов для размещения объявлений о вакансиях

Прежде чем давать рекламу, необходимо ответить на три главных вопроса:

1. Надо ли вообще давать рекламу?
2. Каковы цели рекламодателя?
3. Каким образом можно достичь эти цели?

*Надо ли вообще давать рекламу?*

Реклама – это самый лучший способ привлечения кандидатов. Тем не менее необходимо рассмотреть другие источники поступления кандидатов, указанные ранее, и проанализировать предыдущие результаты, полученные как этими методами, так и при помощи рекламы. В результате тщательного анализа можно прийти к заключению, что реклама – не единственный способ получения кадров. Можно использовать и другие методы, в частности, набор из состава работников организации. С другой стороны, анализ может показать, что реклама должна быть менее претенциозной и использоваться в сочетании с другими методами.

*Каковы цели рекламодателя?*

Их можно обозначить одной фразой – получить лучших кандидатов за разумную цену. Однако необходимо идти дальше и объяснить, что понимается под словом «идеал». Следует помнить, что идеал может быть недостижим, и организации придется остановить свой выбор на более или менее приемлемой кандидатуре. Затем следует определить, что значит «разумная цена». В рекламном деле по найму, как и во всем рекламном бизнесе, это достаточно сложно. Следовательно, необходимо проанализировать варианты ответов для того, чтобы выбрать наиболее подходящий вид и размер рекламы. Этот вопрос будет рассмотрен далее.

Следует также помнить, какие цели преследует ваша реклама. Четкое определение целей создает хорошую основу для составления изображения объявления и проектирования размещения рекламы независимо от того, кто это будет делать — сама организация или специалисты (рекламное бюро).

Главными целями рекламы являются:

- привлечь внимание;
- вызвать интерес;
- побудить к действию.

Вам необходимо привлечь внимание потому, что вы конкурируете за интерес возможных кандидатов с другими работодателями. В рекламном объявлении должна быть представлена информация о работе, организации, требуемой квалификации и условиях найма. Эта информация должна быть представлена в привлекательной и интересной форме таким образом, чтобы побудить к соответствующим действиям, которые выражаются в форме откликов от хороших кандидатов. Ваше сообщение должно быть составлено так, чтобы люди не только обратили внимание на него, но и прочитали его до конца. Вы находитесь на рынке и в каком-то смысле «покупаете» людей, вам необходимо продать свою работу.

Побочной целью рекламного объявления о наборе кадров является реклама вашей организации и прямо или косвенно ее товаров или услуг. Хорошо сделанная реклама с использованием символов организации может значительно повысить ее репутацию.

*Каким образом можно достичь эти цели?*

Для того чтобы привлечь внимание, вызвать интерес и побудить к действию, необходимо предпринять следующие шаги:

- проанализировать требования: кто вам нужен, откуда он может прийти, что может его привлечь;
- решить, кто составляет и разрабатывает макет и размещает рекламу (вы, специальная рекламная организация или вы вместе); кто пишет материал (решите, что и как написать, обращая особое внимание на необходимость привлечь и сообщить сведения, не забывая о юридических требованиях);
- разработать рекламу — определить категорию (с выделенным шрифтом, с частично выделенным шрифтом, с группировкой по

имеющейся тематике при серии рекламных объявлений, определить ее расположение, размер);

- планировать использование средств массовой информации: решить, какие средства информации рациональнее использовать (прессу, радио, ТВ), сроки и места размещения рекламы, количество средств, потраченных на это;
- проанализировать и оценить отклики на рекламу, определить ее стоимость и эффективность, обобщить полученные результаты для будущего планирования, выбор рекламной кампании.

Анализ требования: кто вам нужен?

Прежде всего необходимо выяснить, сколько потребуется людей и в какой период. Затем необходимо изучить должностную инструкцию и личностную спецификацию, поскольку они играют большую роль в планировании рекламы. Должностная инструкция и личностная спецификация предоставляют следующие сведения:

- в чем заключается работа;
- требуемая квалификация и опыт;
- возрастные ограничения;
- условия найма;
- местонахождение работы;
- особые требования, например командировки.

Вам необходимо знать о прошлых проблемах с привлечением кандидатов или удержанием кадров на конкретной работе. В любом случае вы должны знать все факторы, которые могут повлиять на отклики.

Откуда они могут прийти?

Вам необходимо знать, где можно найти кандидатов с точки зрения работодателя, т. е. на каком предприятии или в каком учебном заведении. Если они работают, то в каких видах организации, какие работы выполняют? Если нет, можно ли их найти в университетах, школах или каких-либо других учебных заведениях?

Вам также необходимо знать, где их можно найти с точки зрения географии. Вы хотите привлечь местных кандидатов или это национальный охват? Может быть, есть какие-либо области страны или даже конкретные предприятия, где могут работать хорошие кандидаты?

Что может их привлечь?

Главный вопрос, на который вы должны ответить: почему кто-то должен обеспокоиться и обращаться за предлагаемой вами работой. Следует помнить, что некоторые из людей, которых вы хотите привлечь, возможно, вовсе не ищут работу. Значительная часть «поглядывает по сторонам», но не очень решительно. И только определенная часть систематически перелистывает страницы с рекламными объявлениями о работе. Вы должны определить, что может заинтересовать первую категорию возможных кандидатов. Как вывести их из летаргического сна (с позиций найма, конечно). Это также относится ко второй категории и даже к тем, кто активно ищет новую работу: вам необходимо привлечь нужных кандидатов, закинув рекламную удочку в их сторону. Возможных кандидатов могут привлечь следующие факторы:

- заработная плата;
- другие пособия и льготы (акции, премии, дополнительные выплаты и т. д.);
- интерес к работе — стимулирующая работа, окружение или коллеги;
- перспективы продвижения, получения опыта или более высокой квалификации;
- репутация или престиж организации, в общих чертах и в частности (как работодателя): нанимает или увольняет, показатели роста, нововведения или доходность;
- местонахождение;
- положение в организации, т. е. кому подчиняется вакансия, обязанности, ответственность;
- гарантия занятости и уверенность в будущем.

Значимость этих факторов будет меняться для каждого человека. Есть и другие факторы, например длительные и частые командировки, которые могут привлечь или оттолкнуть, в зависимости от человека. Вы не можете обобщать, но вы можете и должны анализировать организацию, работу и выплачиваемые пособия, предоставляемые льготы, чтобы определить плюсы и минусы в отношении тех людей, которые вам нужны. Затем вы должны решить, какие пункты вынести в заголовок вашей рекламы, чтобы привлечь внимание, а ка-

кие внести в текст, чтобы поддержать интерес и побудить к действию. Помните, что создание и размещение рекламы — это упражнения по маркетингу. Вы рассматриваете товар — работу в организации и анализируете его для определения проблем продажи и их решения.

Кто составляет и размещает рекламу?

Если вы еще этого не сделали, то должны решить, какое участие вы как отдел кадров примете в подготовке и размещении рекламы. Возможно, вы захотите обратиться за помощью в рекламное агентство или к консультативной фирме, которая предлагает рекламные услуги.

### ***Самостоятельная подготовка и размещение рекламы***

Самостоятельная подготовка и размещение рекламы, на первый взгляд, кажутся более дешевым процессом. Однако составление рекламы требует большого мастерства и отнимает много времени. Лучше всего было бы получить помощь специалиста. Это частично зависит от вашего собственного опыта, способностей и типа вакансии.

Если у вас есть опыт составления и размещения рекламы с выделенным шрифтом о наборе руководителей, то агентства вам нужны только для непосредственного изображения рекламы. Если у вас нет такого опыта, вам понадобится дополнительная помощь. Если вы намереваетесь развернуть общенациональную кампанию по набору представителей вашей организации, квалифицированных рабочих или выпускников учебных заведений, вам также понадобится квалифицированная помощь. С другой стороны, если вы даете рекламу о найме секретаря в тематических колонках журналов или газет, вам, вероятно, профессиональные услуги не понадобятся. Хотя даже на таком уровне было бы полезно получить совет специалиста, особенно если не хватает хороших работников, как в случае с секретарями.

### ***Использование услуг рекламного агентства***

Для чего нужно рекламное агентство? Многие говорят за использование рекламного агентства. Оно поможет с ключевыми должностями. Рекламное агентство просто необходимо, если вы регулярно даете рекламные объявления или намереваетесь развернуть широкомасштабную кампанию.

Что агентство может сделать для вас? Оно может составить бросающиеся в глаза заголовки и написать интересный текст, приду-

мать оригинальный стиль и помочь наиболее выгодно расположить текст. Более того, оно может дать совет о способах достижения визуального эффекта при помощи иллюстраций и специальных полиграфических средств. Наконец, агентство может посоветовать, какие средства массовой информации следует выбрать, и освободит вас от подготовки печатных форм и размещения рекламы.

Сколько это будет стоить? В некоторых случаях агентство не взимает плату за все услуги — его доход составляют комиссионные, которые оно получает от средств массовой информации за размещение рекламы. Вы должны только оплатить полную стоимость рекламы и стоимость подготовки блока.

В других случаях агентство взимает полную плату за услуги, что составляет около 5 % от полной стоимости рекламной площади. Это увеличивает комиссионные до суммы, которая включает затраты на поиск средств массовой информации, гонорары авторов материала, оплату типографских рабочих и затраты на выпуск готовой рекламы.

Как выбрать агентство?

При выборе агентства необходимо:

- а) навести справки о его опыте в рекламировании набора кадров;
- б) расспросить его клиентов о качестве работы и уровне предлагаемых услуг;
- в) встретиться с сотрудниками, которые будут выполнять ваш заказ, и убедиться, что они обладают необходимыми качествами и понимают ваши цели;
- г) выяснить, какова структура оплаты;
- д) обсудить методы работы.

Как следует использовать агентство? Как только вы выбрали агентство, вам следует прислушиваться к их советам. Будьте также готовы к обсуждению их творческих идей. Рекламные стили и материалы являются до определенной степени делом вкуса. Агентство захочет выслушать ваше мнение, но оно также ждет от вас объективной оценки своих идей.

Анализ откликов имеет значение для агентства в дальнейшем, и вы должны сообщить им о результатах рекламной кампании.



### *Подготовка материала*

Рекламный материал должен привлекать и информировать для того, чтобы вы получили ответ от лучших кандидатов. Он также должен соответствовать законодательным актам и не способствовать дискриминации.

В идеальном мире ваше рекламное объявление вызвало бы один ответ от идеального кандидата, который успешно работал бы в вашей организации. Но мы живем далеко не в идеальном мире, и поэтому вам необходимо получить разумное количество откликов: не слишком много, так как в этом случае вы будете завалены ненужными бумагами; не слишком мало, так как это ограничит ваш выбор.

### *Привлекательность информации*

Если брать во внимание не оформление, а текст рекламы, то привлекательность прежде всего заключается в заголовках и других ключевых пунктах, которые вы хотите выделить. Вызвать интерес и увеличить привлекательность можно при помощи сообщений об организации, работе и пособиях, которые получит выбранный кандидат.

### *Информация*

Текст рекламы должен не только привлекать, но и информировать. Эти два требования взаимосвязаны. Здесь могут подстергать опасности. С одной стороны, можно написать хороший рекламный материал, но пропустить важную информацию. С другой стороны, если пытаться втискивать как можно больше информации, текст теряет свою привлекательность.

### *Побуждение к действию*

Если реклама привлекательна и информативна, она должна побуждать к действию. Очень важно, чтобы заключительным и самым необходимым сообщением в тексте было сообщение о том, что читатель должен делать и куда немедленно подать заявление. Помните, что выбор средств массовой информации имеет большое влияние на количество и качество откликов.

## *Содержание рекламы*

Текст рекламы должен информировать, однако необходим баланс между презентацией информации и оказанием давления, между представлением подробной информации и выделением решающих пунктов. Именно эти требования делают составление рекламы высококвалифицированным процессом.

При составлении текста основное внимание уделяется образу человека, на чей отклик рассчитана реклама. Идеальными могут быть те кандидаты, которые и не думают о новой работе, но могут быть очарованы потрясающим рекламным объявлением, если им на глаза случайно попадутся объявления о наборе кадров.

Объявление о наборе кадров должно начинаться с выразительного заголовка, а затем сообщения сведений:

- об организации;
- о круге выполняемых обязанностей;
- требованиях к кандидату;
- предоставляемых пособиях/льготах;
- местонахождении организации;
- о том, какие действия необходимо предпринять.

### *Заголовок*

Самым простым способом привлечь внимание претендента на должность является выделение названия должности жирным шрифтом. Потенциальный начальник отдела сбыта, взглянув на рекламные объявления, скорее будет заинтересован заголовком **НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА СБЫТА**, чем заголовком с названием организации, написанным большими буквами, и названием должности, погребенным где-то в тексте. Название должно нести информацию. Не стоит писать, что вам нужен **ИНЖЕНЕР** или **РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА**. Вы должны указать специализацию инженера или виды проектов, которыми будет заниматься руководитель.

Полезно будет дополнить название должности кратким описанием типа работы или организации, например: **РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОТДЕЛА** (машиностроительное оборудование); **ЮРИСТ** (трудовое право); **СЕКРЕТАРЬ** (издательство).

Может появиться соблазн добавить к заголовку название организации на том основании, что, если компания хорошо известна,

это привлечет внимание. Однако это не всегда так. Чаще всего организация получает известность в качестве производителя товаров и услуг, а не работодателя. А если это крупная организация с широко известным названием, сами ее размеры могут отпугнуть кандидатов. Цель заголовка – привлечь внимание, а для поддержания интереса лучше сообщить об организации в тексте, чем загромождать заголовок ненужной информацией.

Есть и другие категории сообщения, которые можно включить в заголовок для привлечения внимания. Одним из них является сообщение о размере заработной платы и наличии служебного транспорта. Если вы намереваетесь указать размер заработной платы (а вы должны это сделать), то реклама, в которой жирным шрифтом напечатано: **ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР (50 000 РУБ. ПЛЮС СЛУЖЕБНАЯ МАШИНА)**, создаст нужное впечатление. Можно также сообщить о местонахождении организации, особенно если она расположена в привлекательной местности. Даже если местность не столь привлекательна, ее можно обозначить, поскольку человек, который не хочет переезжать в другое место, может заинтересоваться работой в своей местности. Должность, заработная плата, местонахождение организации плюс краткое описание работы или название организации дают всю информацию, необходимую в заголовке.

### ***Сведения об организации***

Иногда можно указать номер абонентского ящика, но желательно сообщить название организации. Кандидаты на должность относятся с подозрением к анонимным объявлениям.

Если вы даете анонимную рекламу или являетесь малоизвестной организацией, то необходимо представить краткое описание вашей деятельности и масштаба работ. Таким образом вы можете выделить такие выгодные факторы, как рост, многоплановость или доходность. Например:

«Эта преуспевающая организация лидирует на рынке в секторе химической промышленности»;

«Мы являемся признанной и активно развивающейся страховой компанией, которая ведет международный бизнес»;

«Мы – организация, производящая и продающая трикотажные изделия и занимающая ведущее положение на нашем рынке». Необходимо указать также местонахождение организации.

### *Работа*

Необходимо дать основную характеристику работы и сообщить, что работник будет делать и, насколько позволит место, указать цели и масштабы деятельности. Если это имеет значение, необходимо также сообщить должность руководителя вакансии.

Например, описание перечня обязанностей инженера отдела кадров может быть следующим: «Инженер отдела кадров будет подчиняться начальнику отдела кадров. В его ведении будут находиться проблемы управления кадрами коллектива из 400 человек, работающих на двух заводах, в его обязанности будут входить наём и отбор кадров, организация подготовки кадров, повышение их квалификации». Для того чтобы вызвать интерес к работе, можно особо выделить ее выгодные качества: большой диапазон обязанностей, хорошие перспективы для карьерного роста, возможность обучения или интересная работа.

Например:

«Должности вводятся с перспективой на будущее для привлечения людей, способных в следующие два года занять вакансии в области управления кадрами. Эти возможности заинтересуют способных людей, перспективы которых в настоящее время ограничены»;

«Выпускники вузов, колледжей пройдут обучение по программированию для ЭВМ. Мы предлагаем широкие возможности в системном программировании, системном анализе и т. п.».

Однако не стоит продавать сверх того, что вы имеете. Сравнительный анализ рекламных объявлений показывает, что те рекламодатели, которые опираются на достоверное, не приукрашенное описание организации и должности, добиваются большего успеха, чем те, кто пересыпает текст такими эпитетами, как «требовательный», «ответственный», «захватывающий». Должность можно переувеличить, как и любой товар.

При необходимости следует указать причину образования вакансии. Например, увольнение, расширение, новые сферы деятельности, расширение ассортимента изделий, проникновение на новые

рынки, повышение в должности предыдущего работника. Это повысит значение вакансии и успокоит подозрения некоторых возможных кандидатов по поводу большой текучести кадров в организации.

### *Требования к кандидатам*

Требуемая квалификация и опыт должны быть указаны как можно достовернее. Следует также указать возрастные ограничения, если таковые имеются. Нет смысла завышать требования и указывать точный объем опыта, который может варьироваться в зависимости от личности кандидата. Дополнительные сведения о работе и заработной плате предоставят кандидату достаточную информацию, в том числе и об объеме опыта.

Например:

«Кандидаты до 45 лет должны быть дипломированными инженерами, имеющими не менее 10 лет опыта работы в области легкого машиностроения, быть знакомыми со всеми аспектами организации производства, включая управление производственными процессами, планирование процесса, проектирование станков и планировку предприятия»;

«Необходим широкий практический опыт в руководстве кадрами, в осуществлении найма на работу и отбора кандидатов»;

«Кандидаты в возрасте 35–45 лет должны иметь значительный опыт управления маркетингом в организации по производству товаров повседневного спроса»;

«Кандидаты в возрасте 28–35 лет должны быть дипломированными бухгалтерами с опытом работы на крупном обрабатывающем предприятии в секторе учета труда и заработной платы».

Будьте осторожны с включением цепочки таких личных качеств, как способность к руководству, энергичность, решительность, инициативность и самодисциплина. Эти качества не возымеют никакого действия на кандидатов. Любой человек может заблуждаться и считать, что он обладает такими качествами, однако на организацию, требующую таких качеств, он может не произвести никакого впечатления.

Некоторые специальные выражения могут повысить значимость вакантной должности. Они дают информацию об ответственности, которая будет возложена на работника, например:

«Кандидат должен обладать личными качествами, необходимыми для ведения переговоров по хозяйственным договорам с зарубежными организациями стран Юго-Восточной Азии».

### ***Заработная плата и дополнительные пособия/льготы***

Заработная плата является главным объектом внимания и должна быть четко обозначена. Кандидаты на большинство должностей, особенно на руководящие посты, с подозрением относятся к рекламным объявлениям, которые содержат фразы типа «заработная плата устанавливается в соответствии с возрастом и опытом работы». Это обычно означает, что либо заработная плата настолько мала, что организация боится назвать ее, либо политика организации в области заработной платы настолько непоследовательна, что ее руководители не имеют ни малейшего представления о том, что они могут предложить, пока кто-нибудь не выразит своих требований.

Заработную плату можно указать следующим образом: «около ... руб. в месяц» или «до ... руб. в месяц». Первый подход позволяет маневрировать, что предпочтительнее, если вы хотите привлечь значительное число кандидатов. Во втором случае четко указывается верхний предел, что вносит определенность, но создает сложности при наличии меньшего уровня заработной платы и сомнения у читающих в нижнем пределе зарплаты.

О дополнительных денежных выплатах следует упоминать, только если в них есть что-либо необычное. Все рассчитывают на хорошую программу гарантий и компенсаций и на руководящем уровне на особый дополнительный отпуск. Никогда не прибегайте к ничего не значащим фразам типа «предоставляется широкий диапазон дополнительных пособий». По возможности заключите всю информацию по этому вопросу в одно короткое предложение типа «пособия включают специальную программу пенсионного обеспечения, бесплатное медицинское страхование и оплату расходов на переезд к новому месту работы». Секретарский или канцелярский состав служащих могут заинтересовать, например, талоны на питание.

### ***Необходимые действия***

В объявлении следует указать, каким образом кандидат должен обращаться в организацию. Можно потребовать просто представить «краткую, но емкую информацию», а можно запросить более полную трудовую автобиографию. Чаще всего организации предлагают кандидатам обратиться за получением от организации специальной анкеты. Это освобождает кандидата от двойной работы: а) написания письма, б) заполнения анкеты, а также избавляет кадровую службу от необходимости прочитывать плохо написанные трудовые автобиографии, на что уходит много времени.

Третий способ привлечения большого числа кандидатов заключается в следующем: кандидатов просят позвонить по телефону для получения кратких сведений о работе и при помощи контрольного вопросника проводят предварительный анализ с целью выяснения, стоит ли кандидатам предпринимать дальнейшие действия.

Четвертый метод, используемый для привлечения значительно-го числа кандидатов: к рекламному объявлению прилагается купон, который нужно заполнить и вернуть в организацию.

### ***Юридические соображения***

Публикация объявлений, которые подразумевают или говорят о том, что мужчина предпочтительнее женщины, женщина предпочтительнее мужчины или одинокая женщина предпочтительнее замужней, являются незаконными, хотя в СНГ не обращают на это внимание. Единственным исключением являются такие должности, которые по своему характеру требуют привлечения мужчины или женщины. Для решения этой проблемы при описании возможного работника можно использовать слова «кандидат», «заявитель» или, что звучит менее изящно, «лицо».

### ***Объединение частей рекламы в единое целое***

Различные части обычно располагаются в следующем порядке:

- название должности в заголовке;
- организация;
- работа;
- пособия/льготы;
- способ обращения в организацию.

Однако единого способа объединения частей рекламы не существует. Всегда возможны варианты. Можно изменить порядок следования компонентов или объединить две части. Акценты и размеры зависят от должности. Если создается реклама должности секретаря, нет необходимости сообщать многочисленные сведения об организации и работе. Достаточно написать:

**СЕКРЕТАРЬ-МАШИНИСТКА.**

Издательство. 30 000 руб. в месяц.

Нам нужен секретарь для работы в издательстве, выпускающем книги по искусству и путешествиям.

Мы предлагаем интересную работу, перспективы продвижения, удобное здание в центре Москвы и питание за счет организации. Если Вы печатаете со скоростью 100/45 и имеете среднее образование или окончили курсы машинописи, мы хотели бы познакомиться с вами.

Пожалуйста, напишите или позвоните.....

Для необычной должности следует сообщать более подробную информацию.

***Типы рекламы***

1. Тематическая – с построчным набором, когда строчки идут одна за другой без пробелов и абзацев. Используется типовой шрифт, и только название должности или первые несколько слов пишутся большими буквами. Этот тип рекламы подходит только для поиска претендентов на вакансии младшего канцелярского персонала и для рабочих должностей. Он дешевый, но недостаточно эффективный.

2. Тематическая – с частично выделенным шрифтом, когда заголовки набираются заглавными буквами и допускается выделение абзацев и незаполненное белое пространство вокруг объявления, между заголовками и основным текстом и между параграфами. Рекомендуется использовать фирменный знак. Реклама с частично выделенным шрифтом также подходит для набора на должность младшего персонала. Но если в силу различных обстоятельств необходимо произвести особое впечатление, следует подумать о рекламе выделенным шрифтом.



3. Реклама с выделенным шрифтом. В ней используется любой шрифт, допустимо включение иллюстрации. Допустимо оставлять незаполненное пространство любого размера. Такая реклама сравнительно дорогая, и ее составление лучше поручать специалисту.

### ***Стиль***

Запомните основное правило: главное – это простота. Обычно для четкого изложения мысли следует использовать простой стиль, не забывая иллюстрации, фирменный знак: различные шрифты, перевернутый тон (т. е. белое на черном или цветном фоне). Цветной шрифт, выделенные заголовки и рамки – все это помогает достигнуть желаемого эффекта. Однако не стоит излишне загромождать рекламу и отвлекать внимание читателя от главного – чтения текста.

### ***Производство рекламы***

Реклама может производиться следующими способами:

1. Копия – реклама идет в набор в том же виде, как была напечатана изготовителем, строчка за строчкой.

2. Издательский набор – использование стандартного шрифта, указанного рекламодателем или его дизайнером.

3. Заранее набранные заголовки и рамки – печатные формы готовятся до передачи в прессу. Текст рекламы внутри рамок и под заголовками набран стандартным шрифтом, который может предоставить издательство. Может быть добавлен фирменный знак.

4. Заранее набранная реклама, печатные формы которой составлены так, что издательство воспроизводит уже полностью готовую рекламу, формы могут быть полностью типографскими с добавлением рамок, но могут включать и иллюстрации для усиления визуального воздействия.

### ***Планирование средств рекламы***

Планирование средств включает в себя:

1. Определение средств СМИ, запускающих рекламу: пресса, радио, телевидение и т. п.

2. Выбор подходящего средства рекламы или нескольких средств информации в соответствии с типом вакансии и местонахождением вероятных кандидатов.

3. Анализ затрат.
4. Решение о передаче рекламы в издательство и о выборе средств представления рекламы, если есть выбор.
5. Выбор времени размещения рекламы.
6. Выбор количества требуемых объявлений.
7. Подготовка окончательного плана с учетом указанного анализа.

### *Доступные средства*

Доступные средства для размещения рекламы включают: прессу (национальные и местные газеты), коммерческие и специальные журналы. Это наиболее очевидный выбор и самый удачный с точки зрения показателя эффективности затрат:

- радио – местные или национальные радиостанции донесут рекламные объявления о работе до широкой аудитории;
- телевидение – дороже, чем радио, и более всего подходит для широкомасштабных кампаний;
- кино – имеет ограниченное действие вследствие малочисленности аудитории, кроме того, на создание хорошей рекламы требуется много времени;
- плакаты – рекламируют организацию как работодателя, а также специальные вакансии;
- доски объявлений – находящиеся за пределами предприятия могут привлечь случайных кандидатов на низкооплачиваемые должности;
- письма работникам самого предприятия с предложением заняться вербовкой кадров, иногда за вознаграждение. Это может оказаться удивительно эффективным средством для набора на временные работы или работы по совместительству, а также на те должности, которые не требуют высокой квалификации и отличаются рутинным характером.

### *Выбор средств*

Чаще всего в качестве средства – носителя рекламного объявления выбирают прессу. Некоторые крупные предприятия для размещения рекламы предпочитают телевидение и радио. Однако огромное разнообразие и количество издательств и выпускаемых ими газет и журналов создают определенную проблему выбора. Ниже приводится перечень

преимуществ и недостатков различных печатных средств массовой информации, которые следует учитывать (табл. 12).

Таблица 12

Преимущества и недостатки печатных средств СМИ

| Тип рекламы  | Преимущества  | Недостатки  |
|--|---|---|
| Реклама с использованием национальной прессы                 | Признанный механизм рекламы для конкретных типов рабочих мест; широкая охватываемость                       | Достаточно высокая стоимость услуг; избирательная аудитория                               |
| Реклама с использованием местной прессы                      | Достигает местных кандидатов  | Непризнанное средство для рекламы рабочих должностей                                      |
| Реклама с использованием коммерческих и специальных журналов | Специфические читатели; минимум обязательных стандартов для кандидата                                       | Нечастые публикации могут задержать наём на работу; проблема выбора журнала для кандидата |
| Реклама на радио   | Достаточно низкая стоимость услуг; определенная аудитория слушателей, подходящих для конкретных типов работ | Ограниченная информация; вероятность невыделения рекламы из всей совокупности объявлений  |

***Время размещения рекламы***

Субботу и воскресенье (особенно в летнее время) лучше исключить. Время летних отпусков иногда вызывает подозрение рекламодателей. Но последние исследования показали, что только около 12 % населения уезжает в одно время, поэтому сокращение числа откликов может быть минимальным.

***Количество рекламных объявлений***

Кроме тех случаев, когда проводится крупная кампания по набору большого числа кадров, повторять объявления в одном и том же средстве массовой информации нежелательно. Некоторые люди могут подумать, что организация находится в отчаянном положении. Если необходимо более широкое освещение, лучше всего размещать рекламу в разных изданиях, например в местной или национальной газетах и в одном или двух журналах.

### *Окончательный план*

Окончательный план должен быть основан на всех рассмотренных факторах, а специалисты по рекламе дадут вам совет, основанный на собственном опыте. Ваш выбор будет зависеть от типа нужных вам людей и от того, насколько срочно следует провести набор. Показатель «затраты — эффективность» должен быть решающим фактором. Поможет в этом рекламное агентство и/или ваш собственный анализ откликов.

### *Оценка откликов*

Если вы регулярно даете рекламные объявления, вам необходимо сделать оценку откликов, с тем чтобы определить показатель эффективности затрат на различные средства, различные виды и стили рекламы или показатель времени помещения рекламы. Главное — определить, какая реклама наиболее эффективна, попросив любого кандидата указывать источник информации о вакансии.

Основной анализ базируется на количестве откликов на каждое объявление, что позволяет определить стоимость каждого отклика. В нее включаются стоимость рекламы, стоимость подготовки печатных форм и оплата услуг рекламного агентства. Стоимость отклика является наиболее общим показателем, хотя он несколько недоработан. Можно возразить, что эффективность рекламы определяется качеством, а не количеством откликнувшихся кандидатов. Таким образом, следующим показателем может служить стоимость «хорошего» отклика. Это звучит лучше до тех пор, пока не придется определять, в чем же заключается «хороший» отклик. Это могут быть кандидаты, приглашенные на собеседование, или те, кому дана характеристика «возможный кандидат», потому что они соответствуют основным требованиям вакансии. Но эти критерии содержат элементы субъективности и случайности, которые снижают обоснованность сравнения результативности различных объявлений. По этой причине большинство довольствуется недоработанным, но объективным показателем стоимости отклика.

Последним показателем является стоимость найма. Это серьезный критерий, но его недостатком является множество причин, которые влияют на принятие кандидата на работу. Тем не менее

этот показатель следует использовать, если анализ проводится через определенный период времени. Лучшим способом является использование всех трех факторов следующим образом:

- 1) стоимость отклика в качестве таблицы готовых расчетов продуктивности;
- 2) стоимость эффективного отклика (подразумевается кандидат с характеристикой «возможно») в качестве показателя способности данного средства привлечь кандидатов с хорошими качествами;
- 3) стоимость найма как критерий конечного результата.

Во всех случаях желательно собирать статистику за длительный промежуток времени.

Итак, вы готовы включиться в рекламную кампанию. Для того чтобы успешно контролировать себя в этой дорогостоящей процедуре, мы подготовили список вопросов. Используйте его всегда, когда хотите начать рекламировать очередную открывшуюся вакансию.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие факторы включает в себя анализ требования?
2. Каков порядок действий для размещения рекламы?
3. Какие необходимые шаги следует предпринять для составления рекламного письма?
4. Как можно охарактеризовать следующие компоненты рекламной деятельности: процедура работы с рекламным агентством; составление отчетности; профессионализм составления рекламного материала?
5. Каковы основные типы рекламы?
6. Какие способы производства рекламы вам известны?
7. Что представляют собой преимущества и недостатки печатных средств СМИ?

## Тема 4.2. Задачи создания рекламы вакансии

### *Реклама о вакансиях в печатных СМИ*

**Первая задача: где разместить объявление?**

Прежде всего следует определить состав так называемой целевой аудитории того или иного издания. Кто в основном читает его? Собрав сведения об основных газетах и журналах, распространяемых в городе, и проведя соответствующую аналитическую работу, можно отобрать несколько наиболее подходящих изданий. Среди этой выборки предпочтение, конечно, отдается тем, у кого финансовые затраты по размещению рекламы оправданны. В последние годы наибольшее распространение получили специализированные издания, посвященные вопросам трудоустройства и подбора персонала. Такого рода газеты имеют достаточный тираж и эффективную систему распространения, что обеспечивает хороший результат. Соискатели работы в первую очередь покупают именно такие специализированные газеты.

**Вторая задача: когда опубликовать объявление о вакансии?**

Если мы знаем, в какой день читатель получит (или может получить) информацию о вакансии, то можем в какой-то степени спрогнозировать развитие событий. Если реклама вышла, например, в понедельник, то во вторник надо ждать прилива посетителей или шквала телефонных звонков от соискателей. К этому нужно подготовиться заранее, спланировать свой график, предупредить секретаря. Иначе часть соискателей не смогут с вами связаться, а среди них может оказаться как раз именно тот, кого вы ищете. Кроме того, надо помнить, что время выхода объявления влияет на широту охвата аудитории. Есть мнение, что вышедшие в выходные дни издания читаются более широким кругом людей. Но не все издания идут этим путем. Известные периодические бизнес-журналы, ориентированные на топ-персонал, в основном доставляются в офис в начале недели. Эти специалисты имеют возможность читать журналы на работе. Полученная информация изучается, и если возникнет к ней интерес, то в рабочем графике специалиста может появиться новый пункт. Например: «Позвонить по объявлению о вакансии».

### Третья задача: **сколько раз дать объявление?**

Объявление, опубликованное один раз, обеспечит приток кандидатов в течение 2–3 дней, после чего будет затишье. Хорошо, если из этой «волны» вы кого-то отберете и заполните вакансию. Но практика показывает, что работодатель хочет иметь выбор, а чтобы его получить, нужно давать информацию в газету несколько раз подряд. Таким образом увеличивается вероятность того, что сведения о вакансии попадутся на глаза наиболее подходящему кандидату. Прекрасно, что все городские издания предоставляют значительные скидки при размещении рекламы в несколько номеров подряд.

### Четвертая задача: **в каком виде опубликовать объявление о вакансии?**

Существует вариант публикаций в блочном виде и в виде строчного объявления. Реклама в виде блока помимо содержательной функции выполняет и имиджевую роль. Когда логотип компании мелькает в различных СМИ, то это обычно способствует известности, узнаваемости фирмы. В мире, где есть конкуренция, об этом нужно помнить всегда. Соискатели, выбирая себе работу, отдают предпочтение компаниям, которые могут себя хорошо представить, «громко» заявить о себе. Реклама в виде строчного объявления имеет свои преимущества. Здесь, наоборот, представляется только текст. Существует много людей, для которых блочная реклама неудобна: они не могут качественно воспринимать информацию, их внимание отвлекается на картинки, логотипы или фотографии. В связи с этим большинство изданий предлагают рекламодателям оба варианта оформления информации. Следует также решить вопрос и о месте размещения рекламы.

### Пятая задача: **какой текст объявления нужно составить?**

Правильно составленный текст в идеале должен привлечь внимание именно того специалиста, которого вы ищете. И такой специалист может быть только один во всем городе. Прочитав это объявление, он должен понять, что обращаются к нему лично. Объявление должно исключить из числа кандидатов всех, кроме именно этого одного претендента, которого вы ищете. Составить такое объявление очень трудно, и в реальной жизни это происходит иначе. Текст не должен быть пространственным: не имеет смысла включать в него лишнюю информацию. Каждое слово играет свою роль. Ос-

новная задача — хорошо «продать вакансию», осветить все, хотя и не самые значимые, преимущества (так называемые «заманушки»). Конечно же, нельзя публиковать лживую, неверную информацию — результаты в этом случае все равно будут негативными.

### *Реклама о вакансиях в Интернете*

В Интернете представлены четыре крупнейших сайта для работодателей и соискателей.

- job.ru — один из первых сайтов для поиска работы и работников.
- HeadHunter — работа, резюме и вакансии в интернет. Также крупный сайт.
- Мой круг — социальная сеть от Яндекс для поиска работы и работников.
- Фри-ланс. ру — поиск удаленных сотрудников: дизайнеров, программистов, оптимизаторов, копирайтеров.

Схема взаимодействия работодателей и соискателей в сети представлена на рис. 7.

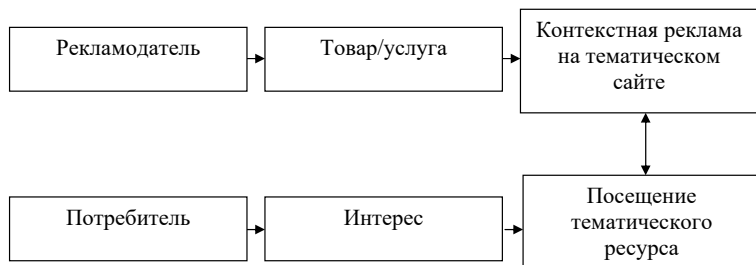


Рис. 7. Взаимодействие рекламодателя и потребителя в Интернете

Существует несколько источников для поиска вакансий в Интернете:

- на сайте компании (в разделе «вакансии»). Чтобы соискателям проще было найти компанию, необходимо добиться того, чтобы в основных российских поисковых машинах (Yandex, Rambler, Mail и др.) её сайт появлялся на первой или второй странице при поиске по ключевым словам «вакансия». Для этого следует знать правила индексирования в каждой из поисковых машин и сверстать страницы своего сайта в соответствии с ними;



- на специализированных сайтах, например [www.job.ru](http://www.job.ru), [rabota.ru](http://rabota.ru), [mainjob.ru](http://mainjob.ru), [superjob.ru](http://superjob.ru), [headhunter.ru](http://headhunter.ru), [resume-bank.ru](http://resume-bank.ru), [rosrabota.ru](http://rosrabota.ru). Необходимо разместить описание вакансий со ссылками на свой сайт и регулярно обновлять размещенные вакансии, чтобы они периодически оказывались первыми в результатах поиска;
- в виде баннерной рекламы. Как показывает опыт, подобная реклама вакансий малоэффективна. Достаточно эффективной может быть только целевая баннерная компания, когда баннеры размещаются на тех сайтах, где присутствуют потенциальные соискатели (например, есть сайты для менеджеров по персоналу, программистов, менеджеров по маркетингу и рекламе и т. д.).

### ***Наружная реклама для презентации вакансий***

Использование наружной рекламы в этих целях малоэффективно, но можно воспользоваться некоторыми подходами к данному типу рекламы для массового подбора персонала. Для этого необходимо найти такие места для размещения рекламы вакансий, где потенциальные соискатели обязательно бы заметили эту информацию. *Например, над входом в универсамы торговой сети «Пятерочка» висят растяжки со словами: «Требуются продавцы. Обращаться к директору магазина».* Крупные компании размещают рекламные щиты с объявлениями о своих вакансиях в местах скопления людей: возле торговых центров, транспортных узлов, а также на фасадах своих офисных зданий. Однако посредством уличных билбордов малоэффективно искать высококвалифицированных специалистов. Они реагируют на такие факторы, как круг обязанностей, карьерные перспективы, размер зарплаты, и решение о смене работы у них не возникает после мимолетного взгляда на яркое объявление. С другой стороны, такие объявления привлекают внимание людей, ориентированных на рядовые вакансии, и вчерашних выпускников, оставляя в памяти название компании.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем заключается сущность задач для объявления вакансии?
2. Какие источники для поиска вакансий в Интернете вам известны?
3. В чем заключается специфика наружной рекламы?

4. Каковы преимущества и недостатки использования наружной рекламы?
5. Как осуществляется взаимодействие работодателей и соискателей?

### **Тема 4.3. Типичные ошибки в рекламе вакансий. Как сделать объявления о найме более эффективными**

В табл. 13 приведены рекомендации, которым необходимо следовать во избежание ошибок в объявлениях о вакансиях.

Таблица 13

Типичные ошибки в рекламе вакансий и рекомендации,  
как сделать объявления о найме более эффективными

| Типичные ошибки   | Возможные решения и рекомендации  |
|---|---|
| <p>Малоинформативное содержание объявлений о вакансиях: компания непонятна потенциальным сотрудникам, так как в объявлениях не указываются название компании, сфера деятельности, нет доказательств стабильности компании на рынке и её преимуществ перед конкурентами, не указаны функциональные обязанности и требования к будущим сотрудникам, а также зарплатное предложение, соцпакет и др.</p> <p><i>Примеры</i><br/>         «Достойная работа, офис, 15–25 т. р.».<br/>         «Приглашается продавец — дама элегантного возраста».<br/>         «Требования к кандидату: непреодолимое желание работать в данной области, а также стремление к обучению и расширению знаний и умений. Условия работы: гибкий график. Обязанности: широкие. Объем работы: много. Заработная плата: по результатам собеседования»</p> | <p>Не обязательно указывать название компании, но, по крайней мере, покажите, что вы не вчера появились на рынке. Например: «Стабильная мебельная компания (10 лет на рынке)». Следует перечислить список вакансий. Оптимальный вариант — по одной вакансии на объявление. Избегайте текстов вроде: «Солидному ресторану требуются: шеф-повар, повар, главный бухгалтер, официант, директор».</p> <p>Укажите требования к кандидатам: опыт работы, образование, социально-демографические данные. Однако не следует суживать рамки. Надо обозначать условия найма: хотя бы приблизительный диапазон зарплаты. Выражения «зарплата по результатам собеседования» и «достойная зарплата» привлекают только тех, кто уже ни на что не рассчитывает.</p> <p>Указывайте предпочтительные способы контакта: лучше, если это будет и телефон, и электронная почта, хотя для претендентов на рядовые вакансии достаточно указать только телефон</p> |

| Типичные ошибки   | Возможные решения и рекомендации  |
|---|---|
| Смешение в своих рекламных объявлениях нескольких посланий  | Сообщая о своих услугах/товарах, не стоит тут же приглашать новых сотрудников. Всё это сбивает с толку потребителей и потенциальных сотрудников компании  |
| Вакансии публикуются в неизменном виде, в одном и том же месте длинным списком. У соискателей создается впечатление высокой текучести кадров в компании, постоянно размещающей объявления о подборе персонала | В объявлениях компаний, которые постоянно ведут подбор, следует объяснять наличие большого количества вакансий объективными причинами (расширение, открытие новых направлений, филиалов)  |
| Отсутствие отслеживания эффективности по привлечению кандидатов из разных рекламных источников  | Всегда давайте объявления в нескольких источниках и при обращении выясняйте, откуда кандидат о вас узнал. Это поможет вам понять, для каких вакансий какие рекламные источники лучше, и вовремя отказаться от неэффективных средств рекламы |

Выбор кандидатом той или иной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата (табл. 14).

Таблица 14

#### Принятие решения кандидатом

| Действия потенциального кандидата  | Задачи менеджера по персоналу   |
|--|---|
| Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и последовательности рабочих мест на пути к этой цели, что позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места | Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры).<br>Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете |

| Действия потенциального кандидата   | Задачи менеджера по персоналу   |
|---|---|
| <p>Шаг 2. Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах, что позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующиеся доверием СМИ, так и определенным образом ориентированные (по специальностям, по уровню статуса и т. д.)</p>   | <p>Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата. Оценка влиятельности различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата</p>  |
| <p>Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих мест, сравнение их между собой: по отраслям промышленности; типам компаний; предложенным функциям; другим основаниям.<br/>Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть более пристально.<br/>Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях, исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т. д.</p> | <p>Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию.<br/>Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация: на что он должен быть ориентирован в первую очередь (финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д.)</p> |
| <p>Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур</p>  | <p>Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры</p>  |
| <p>Шаг 5. Постоянное наблюдение в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием — это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности</p>  |   |

Первый контакт сотрудника с компанией очень важен. Все начинается с того, что кандидат на вакансию видит ваше объявление. Компании ищут лучших сотрудников, а лучшие отреагируют на объявление о вакансии, только если их заинтересует информация о компании, зацепит её образ, привлечет её предложение. В результате правильно составленного объявления о вакансии соискатель должен суметь ответить себе на вопросы: почему это хорошее место работы для меня? что я получу? почему это лучше, чем у конкурентов? что мне нужно сделать, чтобы попасть на работу в эту компанию?

В этом случае вероятность встречи компании-работодателя с нужным ей соискателем многократно возрастает.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы типичные ошибки в рекламе вакансий?
2. Какие решения способствуют повышению эффективности объявлений о найме?
3. Какие действия предпринимает потенциальный кандидат, если его заинтересовало объявление о вакансии?
4. Каковы задачи менеджера по персоналу?
5. По каким показателям происходит анализ предлагаемых рабочих мест?

## Раздел 5

### МЕТОДИКА НАБОРА КАДРОВ

#### Тема 5.1. Структурированное собеседование

Система отбора персонала организации и оценка ее эффективности представлены на рис. 8.

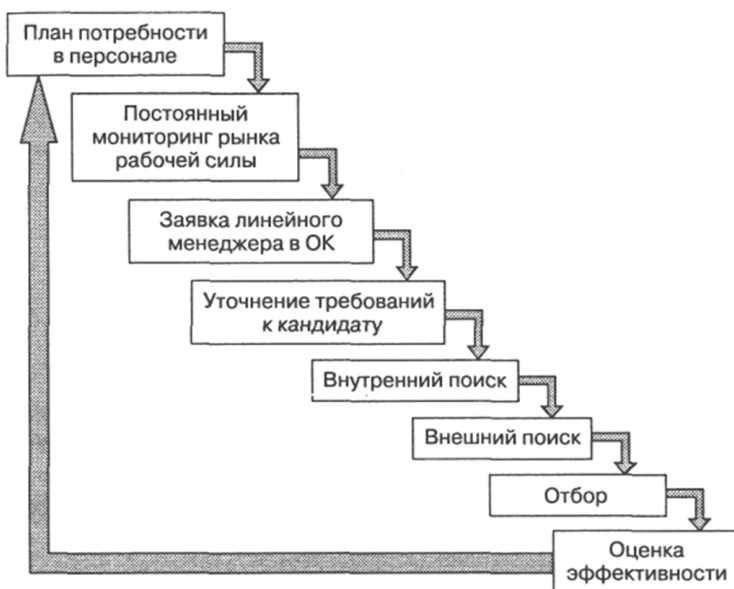


Рис. 8. Этапы отбора персонала

#### 1. Предварительный отбор претендентов

Этот этап проводят для того, чтобы снизить затраты по найму за счёт сокращения числа претендентов, проходящих стадию оценки. Первичный отсев осуществляется по формально установленным минимальным требованиям, предъявляемым администрацией предприятия и вакантным рабочим местом к потенциальному работнику. Такими требованиями являются: опыт работы, образова-

ние, квалификация, определенные навыки (вождение авто, владение ПК, умение работать с определёнными программами).

На рис. 9 приведены стандартные варианты при отборе персонала на вакантные должности.



Рис. 9. Процесс отбора персонала

Предварительный отбор осуществляет ведущий менеджер по персоналу на основе анализа резюме. На основании информации резюме и анкет осуществляется отсев претендентов, не соответствующих требованиям.

### *2. Первичное собеседование*

Первичное собеседование проводится для того, чтобы детально познакомиться с претендентом для определения степени его пригодности к выполнению будущей работы.

### *3. Оценка претендентов*

На этом этапе выявляют потенциал претендентов, их способность адаптироваться к работе в коллективе. Оценка претендентов проводится методами тестирования и собеседования.

### *4. Проверка представленной документации*

На этом этапе проводят анализ и проверку анкетных данных путём наведения справок у руководителей по прежнему месту работы или у других лиц, хорошо знающих претендента. После проведения

всех этих процедур начальник отдела кадров решает, соответствует ли кандидат данной должности. Научно-методические принципы найма персонала представлены в табл. 15.

Таблица 15

### Принципы найма персонала

| Принцип       | Содержание принципа  |
|---------------|--|
| Комплектность | Всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения коллег о нем) |
| Объективность | Повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение                                |
| Непрерывность | Постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей  |
| Научность     | Использование в процессе подготовки и проведения найма последних научных достижений и новейших технологий  |

Научно обоснованный наём кадров позволяет избежать главной и широко распространенной ошибки – субъективности в оценке кандидата, значительного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о приеме его на работу.

### Вопросы для самоконтроля

1. Каковы этапы процедуры отбора персонала?
2. Как осуществляется процесс отбора персонала?
3. Каковы научно-методические принципы найма персонала?
4. Кто осуществляет предварительный отбор на основе анализа резюме?
5. Чего помогает избежать научно обоснованный наём персонала?



## Тема 5.2. Методика проведения структурированного интервью

**Структурированное собеседование** является наиболее распространенным средством оценки потенциальных кандидатов. Ключевым в определении этого собеседования является слово «структурированное», что означает наличие у интервьюера списка вопросов, составленных таким образом, чтобы протестировать уровень развития у кандидата наиболее важных для данной должности качеств. Подготовка вопросов требует значительной работы от руководителя, проводящего собеседование, однако цена отсутствия такой подготовки может оказаться очень высокой. Если интервьюер не имеет заранее подготовленных вопросов, собеседование чаще всего превращается в неструктурированное, включающее всевозможные темы: от общих знакомых кандидата и проводящего собеседование руководителя до последних политических новостей. В ходе такого разговора очень сложно оценить профессиональные качества кандидата, в результате чего в лучшем случае руководитель тратит свое рабочее время непроизводительно, в худшем — упускает компетентного кандидата, который «болеет не за ту команду» или придерживается «ошибочной» политической ориентации.

Признаки структурированного собеседования:

- основывается только на должностных обязанностях и требованиях, имеющих решающее значение для выполнения работы;
- программа собеседования содержит четыре типа вопросов (ситуационные, квалификационные, имитирующие рабочую ситуацию и касающиеся общих требований к персоналу);
- имеются подготовленные заранее (эталонные) ответы на каждый вопрос;
- привлекается группа экспертов, что обеспечивает независимую оценку ответов каждого кандидата несколькими экспертами;
- собеседования проводятся в полном объеме с каждым кандидатом при абсолютно равных условиях для всех кандидатов;
- результаты собеседования подробно документируются.

Чтобы повысить эффективность собеседований по отбору кандидатов, многие ведущие организации разрабатывают списки стан-

дартных вопросов, позволяющих оценить степень развития того или иного качества. Например, для определения готовности кандидата управлять организационными изменениями могут быть заданы следующие вопросы: «Опишите ситуацию, в которой вы столкнулись с сопротивлением со стороны своих подчиненных вашей идее или нововведению. Как вы управляли этой ситуацией? Какие были достигнуты результаты? Что бы вы сделали иначе, исходя из вашего сегодняшнего опыта?»

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало элементы всех видов интервью. Подобное собеседование требует от проводящего его человека опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата. Как показывает практика ведущих организаций по подбору персонала, подготовка к собеседованию требует не менее 1,5–2 часов.

Жесткое собеседование в виде «допроса» применяется в том случае, когда будущая работа требует от работника повышенной стрессоустойчивости. Поэтому этот вид собеседования используется только в процессе отбора на определенные должности (например, для работы в органах внутренних дел и т. д.). Соответственно, такое собеседование требует более тщательной подготовки для отслеживания реакций кандидата в условиях стресса.

Любое собеседование состоит из нескольких стадий: предварительная подготовка, создание атмосферы доверия, основная часть по обмену информацией, завершение, оценка.

### *Методика проведения структурированного интервью*

1. Собеседование проводится по стандартному структурированному образцу. Конкретные вопросы и их количество необходимо выбрать в ходе подготовки к интервью.

2. Интервью выстраивается на строгой последовательности вопросов.

3. Всем соискателям задаются одни и те же вопросы с точной формулировкой, так как они записаны в стандартном образце. Главный акцент собеседования строится на однозначности понимания и воздействия задаваемых вопросов.

4. Интервьюер должен быть эмоционально нейтрален. Это дает возможность проверить достоверность полученных данных в ходе повторного собеседования.

5. Вопросы интервью с открытым ответом. Эти вопросы требуют от соискателя большего спектра ответов, чем обычное подтверждение или опровержение.

6. Наводящие вопросы из собеседования исключаются.

7. Собеседование проводится в одинаковых временных рамках со всеми соискателями. Обычно задается предельное время, например не более 1 часа. Предварительно необходимо также запланировать время ответов на каждый вопрос.

8. Собеседование имеет четкую направленность на получение от соискателя нужной информации.

9. Во время интервью ведущий делает необходимые записи и пометки.

Какова направленность при получении информации при структурированном интервью? Какие при этом задаются вопросы? Обычно выявляется наличие у соискателя требуемой квалификации. Задаются вопросы об образовании, опыте работы, масштабы выполняемых функций.

#### *Примеры*

- Что дало Вам обучение по выбранной квалификации?
- Опишите Ваш обычный рабочий день.
- Чему Вы научились на предыдущем месте работы?
- Расскажите о Вашем самом масштабном проекте в компании.

Ведущий интервью определяет, может ли соискатель справиться с решением возникшей проблемы, достигнет ли необходимого результата на вакантной должности.

Задаются также вопросы о способах решения конкретных проблем, об успехах и достижениях. Возможны вопросы на проверку технологических и технических знаний.

#### *Примеры*

- Расскажите, как Вы решили проблему ... на прежнем месте работы.
- Расскажите, как Вы достигли ... (успехов) указанных Вами в резюме.
- Опишите самый трудный реализованный Вами проект.

- Считали ли Вы проблему ... решаемой? Если да, то с помощью каких средств?

Чтобы выяснить, совпадают ли материальные и карьерные устремления соискателя с открывающимися возможностями вакансии, задаются вопросы о планируемой карьерной перспективе соискателя на несколько лет вперед, а также о настоящей оплате труда соискателя и желаемом ее уровне в дальнейшем.

*Примеры*

- Какая оплата труда была у Вас на последнем рабочем месте?
- Какой уровень оплаты труда Вы ожидаете в ближайший год?
- На какой должности Вы видите себя через один-два года? Через пять лет?
- Какая оплата труда была бы оптимальна для Вас на вакантной должности?

Чтобы выяснить, насколько соискатель мотивирован к смене работы, задаются вопросы о мотивах увольнения или возможного увольнения с прежнего места работы соискателя.

*Примеры*

- Что Вас не устраивало на прежнем месте работы?
- Почему Вы считаете, что проблема ... на прежнем месте работы не разрешима?
- Чем для Вас вакансия ... привлекательна?
- Чем наша вакансия предпочтительнее Вашего последнего места работы?

Чтобы определить, сможет ли соискатель адаптироваться к условиям корпоративной культуры работодателя, ему задают вопросы о наличии корпоративной культуры на прежнем месте работы, ее особенностях, о предпочтениях соискателя в различных стилях менеджмента.

*Примеры*

- В каких условиях Вы можете выполнять работу ... наиболее эффективно?
- Как Вы представляете себе понятие «лояльность компании»?
- Как Вы относитесь к ненормированному рабочему дню?

- Какие взаимоотношения с непосредственным начальником для Вас предпочтительны?

Полученные ответы необходимы для систематизации информации и определения перспективных кандидатов из первоначально большого количества соискателей вакансии. Чтобы провести структурированное стандартное собеседование, необходимо строго придерживаться разработанного плана собеседования и тщательно готовиться к его проведению.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы признаки структурированного собеседования?
2. Что представляет собой методика проведения структурированного интервью?
3. Какой перечень вопросов используют при собеседовании?
4. Возможно ли использование вопросов на проверку технологических и технических знаний?
5. Можно ли задавать вопросы об оплате труда?

### **Тема 5.3. План собеседования**

Что представляет собой план подготовки и проведения собеседования?

1. Составление «профессионального портрета» идеального кандидата на закрываемую вакансию.

2. Выделение самых значимых качеств идеального кандидата.

3. Подготовка бланка собеседования с необходимыми вопросами, размещенными в определенной последовательности блоками. Каждый блок вопросов направлен на исследование необходимых качеств (набор необходимых качеств кандидата и направленных вопросов представлен выше).

4. Подготовка «ключа» к бланку собеседования. Бланк собеседования должен иметь не только список вопросов. В нем необходим и «ключ» для интерпретации ответов соискателя. «Ключ» представляет собой краткие варианты ответов. Специалист, проводящий собеседование, должен заранее подготовить возможные варианты ответов, классифицируя их как желательные и нежелательные.

5. Создание благоприятной атмосферы для проведения собеседования. Интервьюер должен демонстрировать свою заинтересованность ответами собеседника, но при этом оставаться эмоционально нейтральным. Стандартное собеседование не должно быть эмоционально радикальным и проходить в «жестком» или «мягком» стиле. «Мягкий» стиль предполагает излишнюю вежливость, сочувствие и деликатность со стороны специалиста, проводящего собеседование. «Жесткий» стиль обычно используют для проверки стрессоустойчивости кандидата и открытия у соискателя эмоционально закрытых сфер. Однако стресс не даст возможность соискателю полно и естественно раскрыться. К тому же стрессовая обстановка искажает впечатление о кандидате и мешает объективности оценки.

6. Установление контакта с кандидатом. С этой целью интервьюер задает один-два нейтральных вопроса, не относящихся к предмету интервью.

7. Предупреждение о записях. Интервьюер предупреждает соискателя о том, что во время интервью будут делаться записи. Далее интервьюер объясняет цель и краткий план собеседования, настраивая соискателя на рабочий ритм. Такой настрой очень важен для того, чтобы провести собеседование в соответствии с намеченным планом и определенным лимитом времени.

8. Подготовка блоков вопросов. Во время интервью задаются вопросы, размещенные в определенной блочной последовательности в соответствии с подготовленным бланком собеседования.

9. Разработка «ключа». В соответствии с разработанным «ключом» интервьюер производит интерпретацию ответов и делает необходимые записи.

10. Предварительное осмысление итогов собеседования. Перед тем как закончить собеседование, интервьюер должен внимательно просмотреть все сделанные записи и пометки. Необходимо убедиться в том, что все вопросы были заданы, соблюдалась их последовательность.

11. Ответы на вопросы соискателя. Интервьюер отвечает на возможные вопросы соискателя. Наличие и количество таких вопросов говорит о заинтересованности кандидата в закрываемой вакансии. Глубина и качество вопросов свидетельствуют о степени

соответствия соискателя вакантной должности. Вопросы соискателя служат дополнительным критерием для оценки его деловых и личностных качеств.

12. Завершение собеседования. Интервьюер сообщает соискателю о том, когда и как он может узнать о результатах собеседования. Заканчивая интервью, следует поблагодарить соискателя за продуктивную совместную работу и проявленный интерес к закрываемой вакансии.

13. Интерпретация, классификация, анализ информации. Записанная в ходе структурированного стандартного собеседования информация позволяет провести аналитическую работу быстро и эффективно. Систематизация данных основывается на результатах объективного анализа, что максимально сокращает время отбора кандидатов и позволяет сделать точный и оптимальный выбор из представленных соискателей вакансии.

Схема найма работников в организацию приведена на рис. 10.

Состав мероприятий при приеме на работу представлен в табл. 16.



Рис. 10. Схема найма персонала

## Мероприятия при найме на работу

| №  | Мероприятие  |
|----|--|
| 1  | Предварительная беседа поступающего на работу с руководителем соответствующего подразделения   |
| 2  | Изучение и проверка объективных данных принимаемого на работу  |
| 3  | Проверка документов поступающего на работу (паспорт, трудовая книжка, документы об образовании, рекомендации ВТЭК для инвалидов, медицинское заключение для принимаемых на тяжелые работы, прочие документы)   |
| 4  | Беседа с начальником отдела кадров для оценки возможности и правомочности приема на работу (причины предыдущего увольнения, мотивы поступления на работу, состояние здоровья, состав семьи, место жительства, жилищные условия, требования поступающего на работу) |
| 5  | Собеседование в кадровой комиссии Совета предприятия для принимаемых на руководящие должности  |
| 6  | Беседа с руководителем подразделения   |
| 7  | Проведение сотрудником отдела кадров инструктажа о правилах внутреннего распорядка, режима труда, ознакомление с условиями коллективного договора и другими условиями работы в организации   |
| 8  | Подготовка трудового договора-заявления или контракта  |
| 9  | Согласование условий договора или контракта в подразделениях предприятия   |
| 10 | Подготовка и оформление приказа о зачислении на работу   |
| 11 | Подготовка сведений для личной картотеки   |
| 12 | Формирование личного дела принимаемого на должность  |
| 13 | Инструктаж по технике безопасности и противопожарной безопасности, производственным санитарным требованиям   |
| 14 | Особый контроль за работающим в период испытательного срока  |
| 15 | Подготовка заключения руководителем подразделения по результатам работы в период испытательного срока  |

**Вопросы для самоконтроля**

1. Как выглядит план собеседования?
2. Как и кто составляет бланк собеседования и что он включает?
3. Какова схема найма работника в организацию?



4. Какие элементы в схеме найма персонала являются основополагающими?
5. Какие мероприятия проводятся при найме на работу?

### **Тема 5.4. Процедура приема на работу**

Прием работников на должность: *пошаговая инструкция*

Шаг 0. *Медицинское обследование*

Его должны проходить до приёма на работу:

- лица до 18 лет;
- работники организаций пищевой промышленности, общественного питания и торговли. Причем работники данных категорий проходят обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (для лиц в возрасте до 21 года – ежегодные) медицинские осмотры (обследования).

*Заключение гражданско-правового договора*

Физическое лицо можно нанять на работу только по трудовому либо по гражданско-правовому договору. Выгоды последнего очевидны: не надо платить отчисления в ФСС, а также больничные и отпускные. Однако такой договор предполагает конечный результат труда, иначе может быть переквалифицирован в трудовой.

Шаг 1. *Ознакомление работника с должностными инструкциями и другими нормами организации*

Должностные инструкции представляют собой список обязанностей сотрудника.

Если в организации нет отдельного вида документа «Должностная инструкция», то список обязанностей включается в трудовой договор.

При приеме на работу сотрудник должен быть ознакомлен:

- с должностной инструкцией;
- коллективным договором;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- положением о работе с персоналом (если оно есть).

Шаг 2. *Заключение трудового договора согласно штатному расписанию*

Трудовой договор – это письменное соглашение между работником и работодателем.

В трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя, заключивших трудовой договор;
- сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя – физического лица;
- идентификационный номер налогоплательщика;
- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;
- место и дата заключения трудового договора.

Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

- место работы (если необходимо, то с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения);
- трудовая функция;
- дата начала работы;
- условия оплаты труда;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- компенсации за тяжелую работу и работу с вредными или опасными условиями труда;
- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы;
- условие об обязательном социальном страховании работника;
- другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы труда. В трудовом договоре при необходимости можно указать испытательный срок. Регистрация трудового договора обязательна в книге регистрации. Необходимо получение согласия на обработку персональных данных работника. Работнику выдаётся второй экземпляр трудового договора.

### *Шаг 3. Заключение договора о материальной ответственности*

Регламентировано Постановлением Министерства труда и социального развития № 85 от 31.12.2002 «Об утверждении перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности».

Договор о полной индивидуальной материальной ответственности осуществляется в следующем порядке.

1. Договор заключается с работником (не моложе 18 лет), выполняющим работы, непосредственно связанные с обслуживанием или использованием денежных, товарных ценностей или другого имущества. Указывается должность или выполняемые работы, непосредственно связанные с обслуживанием или использованием денежных, товарных ценностей или другого. Договор составляют в двух экземплярах, один из которых вручается работнику.

2. Письменная регистрация договора.

Шаг 4. *Договор коммерческой тайны*

По желанию нанимающей стороны можно под подпись ознакомить работника с положением о коммерческой тайне и соглашением о неразглашении коммерческой тайны.

Шаг 5. *Работник пишет заявление о приеме на работу*

Заявление о приеме на работу пишет по установленному в организации образцу.

Проставляются согласующие визы.

Шаг 6. *Получение результатов первичного медосмотра для приёма на работу*

Шаг 7. *Получение документа, подтверждающего прохождение инструктажа по технике безопасности*

Заполняется контрольный лист по технике безопасности.

Шаг 8. *Заполнение личного листка и автобиографии*

Шаг 9. *Если у работника нет страхового пенсионного свидетельства, то работник кадровой службы через Пенсионный фонд оформляет его*

Шаг 10. *Издание приказа о приеме на работу*

Приказ о приеме на работу Т-1 или № Т-1а.

- После подписания трудового договора издаётся приказ о приёме на работу, с которым положено ознакомить работника под подпись.
- Приказ издаётся не позднее трёхдневного срока с того момента, как работник приступил к работе.

Шаг 11. *Оформление личной карточки Т-2*

Шаг 12. *Оформление личного дела, если это принято в организации, т. е. нормативно закреплено в локальных актах*

### Штрафы за нарушение оформления документации

- За несвоевременное оформление, неправильное оформление или непостановку на учет в фондах.
- Статья 5.27. Нарушение законодательства о труде и об охране труда (Кодекс РФ об административных правонарушениях).
- ИП — от 1000 до 5000 рублей или административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток.
- Организации — от 30 000 до 50 000 рублей или административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток.

### *Социальные отчисления на работников и налоги с зарплаты*

Работодатель обязан перечислять НДФЛ в размере 13 % за работника, а также производить отчисления в ПФР, ФФОМС, ТФОМС, ФСС. Эти отчисления зависят от налогового режима и вида деятельности.

### Шаг 13. *Внесение записи о приеме на работу в трудовую книжку*

- В течение пяти дней с того момента, когда работник приступил к работе, необходимо сделать запись в трудовой книжке.
- Зарегистрировать в «Книге учета движения трудовых книжек и вкладышей».

Шаг 14. *При приеме работника впервые работодатель обязан завести ему трудовую книжку*

### *Шаг после оформления:* постановка на учет в органах.

Если вы нанимаете работника впервые, то вам надо встать на учет как работодателю (в срок): Пенсионный фонд — 30 дней; ФСС — 10 дней; ФОМС — 30 дней.

### *Медицинский полис сотрудника*

Медицинский полис работник получает самостоятельно в страховой компании.

*Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность*

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов либо они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

*Предварительная отборочная беседа.* Предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место будущей работы.

Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу, направленную 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.* Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

- 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру должности;
- 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу.

*Беседа по найму.* Различают 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.

Приведем краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении бесед.

1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.
2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем.
3. Помните о требованиях, предъявляемых характером работы.
4. Решение следует принимать, только обладая всей нужной информацией.
5. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

*Тестирование.* Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте. Для всех категорий работников проводится тестирование на определение творческого потенциала.

*Принятие предложения о приеме.* Работодатель проводит проверку предоставленной информации, после чего прием на работу оформляется подписанием двумя сторонами трудового контракта.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что представляет собой пошаговая инструкция приема работников?
2. Для чего нужен гражданско-правовой договор при найме на работу?
3. Для чего нужна предварительная отборочная беседа?
4. Как организуется процесс отбора претендентов на вакантную должность?
5. Какие рекомендации для беседы по найму вы знаете?

## Раздел 6

### ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ

#### Тема 6.1. Процедура введения в должность

Каждый новый или вновь назначенный служащий нуждается в некоторой форме введения в должность. Процедура введения в должность позволяет предупредить возможные негативные последствия передвижения уже работающего либо вновь нанимаемого сотрудника. Ее основная задача — помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности трудовых функций в наиболее короткий срок. Вот перечень необходимых действий.

Необходимо отметить, что эта процедура не является обучением и не обеспечивает необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Скорее это знакомство с нормами, принятыми в организации. В связи с этим обучение и введение в должность планируются и проводятся раздельно.

Процедура введения в должность важна в период первичного освоения профессиональных, квалификационных знаний. Скорее всего, для начинающих трудовую деятельность это будет первый реальный рабочий опыт, и, следовательно, им требуется более подробный и развернутый объем информации.

#### *Программы введения в должность*

Введение в должность имеет достаточно общий характер. Оно устанавливает общие правила и предписывает комплекс необходимых процедур. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника исключительно индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы.

Непосредственный руководитель нового работника начинает общение с новичком после того, как с ним побеседовал руководитель подразделения. Непосредственный руководитель отвечает за ознакомление нового работника с работой и его ролью в подразделении. Руководитель раскрывает перед новым работником основное содер-

жание его профессиональной деятельности и то, какой вклад он может внести в общий успех подразделения и организации в целом.

При введении в должность необходимо уделить внимание следующим вопросам:

- коллеги нового работника и их задачи;
- общий тип заданий на ближайший период;
- требования, предъявляемые к работе (производительность, качество и др.);
- степень ответственности за результаты работы и значение его работы для успеха подразделения;
- ответственный за обучение работника в подразделении;
- время начала и окончания работы, время обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены;
- дата выдачи заработной платы;
- место хранения личных вещей.

На данном этапе очень важна обратная связь. С этой целью рекомендуется предложить новому работнику в конце рабочего дня повторно встретиться с руководителем подразделения и поделиться впечатлениями о том, как прошел первый день на новом месте работы. Это позволит решить три задачи:

1. Работнику дается возможность задать вопросы, которые возникли у него в ходе рабочего дня.

2. Подчеркивается заинтересованность руководителя в том, чтобы оказать новому работнику любую необходимую помощь.

3. Помогает закрепить верные установки и настрой на напряженную работу.

Об успешной адаптации нового сотрудника свидетельствуют:

- отсутствие ощущения дискомфорта на рабочем месте, чувства неуверенности, страха перед новой работой;
- овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы;
- соответствие трудовых показателей и поведения сотрудника ожиданиям руководства и коллег.

Для персонификации процесса введения в должность создаются программы для каждого отдельного сотрудника. Содержание программы зависит от следующих условий:



- содержание работы, статус работника и уровень ответственности;
- рабочее окружение и личностные особенности сотрудника.

Участники процедуры:

- линейные руководители обеспечивают составление и выполнение программы введения в должность на рабочем месте;
- сотрудники, имеющие возможность оказать реальную поддержку и помощь в адаптации нового члена коллектива;
- коллеги, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях;
- как правило, подразделение управления персоналом.

В процессе введения в должность нового сотрудника участвуют трое – собственно новый сотрудник, его куратор – обычно сотрудник, имеющий достаточный опыт работы в компании, и руководитель подразделения (рис. 11).

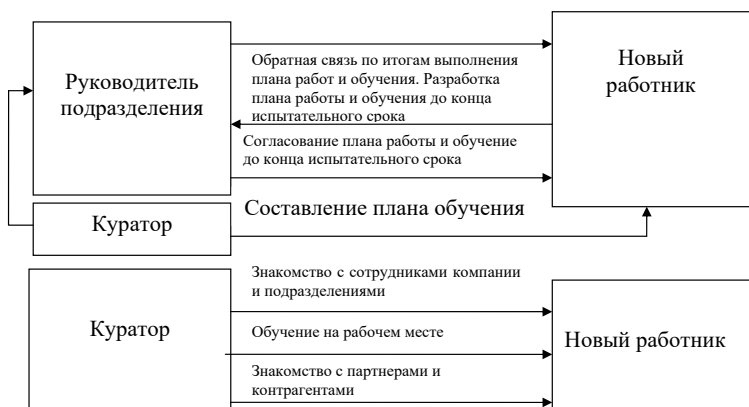


Рис. 11. Взаимодействие участников процесса «Введение в должность»

### Вопросы для самоконтроля

1. Для чего необходима процедура введения в должность?
2. Как составляются программы введения в должность?
3. Как реализуются определение и постановка задач перед новым сотрудником?
4. Как происходит взаимодействие участников процесса «Введение в должность»?

5. Сколько людей принимают участие в процессе введения в должность нового сотрудника?

## **Тема 6.2. Подготовка к введению в должность нового сотрудника**

Первый день работы нового сотрудника рекомендуется начинать несколько позже обычного времени, с тем чтобы все сотрудники были уже на местах и можно было выполнить все формальности без суеты и спешки. Обычно нового работника встречает кто-нибудь из подразделения управления персоналом и первым делом обеспечивает заполнение необходимых документов. После этого нового сотрудника представляют куратору (не обязательно прямому руководителю), который отвечает за реализацию программы введения в должность.

Сначала сотрудник получает инструменты и оборудование, необходимые ему для работы. Затем его ведут на рабочее место и знакомят с коллегами. И только после этого начинают знакомить его с организацией.

Список возможных тем может быть следующим:

- подробная история компании и ее развитие;
- высшее и среднее звено управления;
- наиболее важные документы компании (например, миссия, стратегия, управление качеством и т. д.);
- описание бизнеса организации, политика в области работы с заказчиками;
- содержание работы, должностная инструкция, пределы полномочий, ответственность;
- система качества;
- взаимодействие с другими отделами или людьми;
- техника безопасности на предприятии (инструктаж);
- список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

Одним из наиболее практичных путей предоставления информации является формирование пакета документов, который состоит из обычных рекламных материалов и специфических материалов, подготовленных специально для конкретного работника.

Если организация обладает соответствующими ресурсами, то в течение первого месяца организуется формальный семинар для всех вновь принятых сотрудников. На таком семинаре раскрываются основы философии организации, приводятся примеры обычной рабочей практики, дается представление о возможных перспективах, показывается положение на рынке. Кроме того, рассказывают об основных продуктах или услугах, заказчиках и принципах работы с ними, вводят в курс деловой этики, принятой в компании.

В течение первой недели организовывается встреча сотрудника и куратора с менеджером по обучению для разработки индивидуального плана обучения.

В период адаптации необходимо контролировать успехи в освоении профессии сотрудником, для чего организуются периодические встречи с целью фиксации достигнутых результатов выполнения программы введения в должность.

Желательно, чтобы процесс адаптации заканчивался формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводились бы окончательные итоги адаптационного периода и планировались дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.

Перечень необходимых действий перед приходом нового работника:

- убедиться, что должностная инструкция готова и соответствует действительности;
- договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке;
- проверить, готово ли его рабочее место;
- дать предварительную информацию всем сотрудникам о приходе нового работника;
- приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы;
- подготовить необходимые пропуска;
- позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

### Первый день:

- совместно с новым сотрудником разобрать его должностные обязанности;
- объяснить правила по компенсации возможных затрат;
- ознакомить с требованиями конфиденциальности информации;
- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы;
- ознакомить с основными процедурами и политикой по персоналу;
- ознакомить с организационной структурой и структурой подчинения;
- провести инструктаж по технике безопасности;
- провести инструктаж по оказанию неотложной помощи;
- ознакомить с правилами и действиями на случай эвакуации, показать пожарные выходы;
- ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности;
- с требованиями к его внешнему виду;
- ознакомить с требованиями пропускной системы, открытием и закрытием офиса;
- представить сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям;
- предоставить ему информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения и т. д.;
- предоставить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

### До конца периода адаптации необходимо:

- ознакомить со специальными процедурами;
- со спецификой его работы в отделе и организации;
- проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки;
- объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, используемые правила и процедуры;
- ознакомить с требованиями и стандартами выполнения работы;
- ознакомить с системой отчетности.

Поскольку процедура введения в должность не регулируется какими-либо особыми правовыми нормами, все изложенное носит рекомендательный характер. Для каждой организации данная процедура имеет исключительно индивидуальный характер, и это внутреннее дело организации – решить, в каком объеме использовать ту или иную процедуру, какие дополнительные аспекты внести и использовать ли их вообще.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие рекомендации по введению нового сотрудника в должность вам известны?
2. Кто отвечает за реализацию программы введения в должность?
3. Какие необходимые действия менеджера по персоналу предпринимаются при приеме на работу нового сотрудника?

## Вопросы итогового контроля

1. Цели и задачи отбора и найма персонала.
2. Место процессов поиска и отбора кадров в общей системе работы с персоналом.
3. Основные положения поиска и отбора кадров.
4. Определение потребности в персонале: качественная и количественная потребность.
5. Анализ работ по отбору персонала: должностные инструкции, требования к должности.
6. Требования к кандидату. Схема Роджера.
7. Критерии и требования к критериям отбора.
8. Основные методы определения критериев отбора.
9. Внутренний и внешний отбор.
10. Профиль должности и его содержание.
11. Общие правила составления профиля должности.
12. Основные положения, используемые при составлении профиля должности.
13. Интегрированный подход к отбору и найму персонала.
14. Создание портрета кандидата.
15. Личностные опросники: содержание и назначение.
16. Тесты одномерного и многофакторного исследования способностей.
17. Имитационные тесты.
18. Особенности и назначение тестов на интеллект, логическое мышление и самооценку личности.
19. Групповые методы отбора.
20. Понятие, цели и основные факторы успешного интервью.
21. Структура интервью, его основные этапы.
22. Типы интервью.
23. Особенности и принципы построения проектного и CASE интервью.
24. Анализ процесса отбора и найма персонала.
25. Алгоритм найма персонала.
26. Характеристики системы оценки кандидатов на вакантные должности.

27. Типы процедур организации отбора.
28. Правовые аспекты найма на работу.
29. Количественные показатели оценки эффективности процесса поиска и отбора персонала.
30. Коэффициент текучести кадров и его назначение.
31. Типы ошибок, допускаемых в процессе отбора персонала.
32. Содержание затрат на набор персонала.
33. Прямые финансовые потери и косвенные издержки при ошибках отбора персонала.
34. Зарубежный и отечественный опыт подбора персонала.
35. Формирование профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации.
36. Организация процедуры введения в должность.
37. Перечень необходимых действий для введения в должность.
38. Программы введения в должность.
39. Методика набора кадров.
40. Прием работников на работу: пошаговая инструкция.
41. Структурированное собеседование.
42. Методика проведения структурированного интервью.
43. Типичные ошибки при размещении наружной рекламы для поиска персонала.
44. Реклама о вакансиях в интернете.
45. Реклама вакансий в печатных СМИ.
46. Преимущества внутренних источников привлечения персонала.
47. Недостатки внутренних источников привлечения персонала.
48. Преимущества внешних источников привлечения персонала.
49. Недостатки внешних источников привлечения персонала.
50. Показатели эффективности труда.

## Тематика курсовых работ

1. Совершенствование методов оценки кандидатов на должность с помощью тестирования (на примере...).
2. Совершенствование методов рекрутмента на предприятии (на примере...).
3. Разработка технологии подбора персонала (на примере...).
4. Разработка мероприятий по экспертизе вакансии на должность (на примере...).
5. Проектирование портрета кандидата на должность (на примере...).
6. Совершенствование методов телефонного этикета и собеседования по телефону (на примере...).
7. Разработка методов эффективного отбора персонала (на примере...).
8. Повышение эффективности применения методов расчета потребности в персонале (на примере...).
9. Совершенствование процедуры найма менеджеров по персоналу (на примере...).
10. Анализ и совершенствование подбора персонала через государственные и негосударственные службы занятости (на примере...).
11. Разработка мероприятий по найму персонала на основе акмеографического подхода (на примере...).
12. Исследование организационных аспектов системы найма персонала (на примере...).
13. Совершенствование системы оценки экономической эффективности действующей процедуры найма персонала (на примере...).
14. Совершенствование методов отборочных собеседований в организации (на примере...).
15. Разработка методики оценки кандидатов на основе модели компетенций и «Assessment Center» (на примере...).
16. Исследование внешних источников подбора персонала г.о. Тольятти (на примере...).
17. Разработка мероприятий по использованию внешних и внутренних источников подбора персонала (на примере...).
18. Разработка предложений по выявлению базовых компетенций и установок персонала при приеме на работу (на примере...).



19. Оптимизация критериев эффективности процедуры подбора персонала (на примере...).
20. Предложения по совершенствованию управления процессом найма персонала на предприятии (на примере...).
21. Развитие эффективного онлайн-рекрутмента и имиджа работодателя (на примере...).
22. Совершенствование технологии подбора молодых специалистов (Graduate Recruitment) (на примере...).
23. Исследование тенденции рынка труда 2014 года в России (на примере группы компаний HeadHunter).
24. Разработка предложений по использованию вербального и невербального поведения кандидатов в ходе проведения интервью (на примере...).
25. Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности рекрутеров (на примере...).
26. Совершенствование процедуры найма управленческого персонала (на примере...).
27. Разработка мероприятий по применению интернет-технологий в рекрутменте (на примере...).
28. Совершенствование онлайн-методов оценки кандидатов на должность (на примере...).
29. Совершенствование критериев эффективности процедуры отбора персонала (на примере...).
30. Предложения по совершенствованию критериев эффективности процедуры найма персонала (на примере...).

## ТЕСТЫ

1. В систему поиска кадров входят

- а) определение потребности в кадрах, анализ работы, поиск кадров
- б) отбор претендентов, собеседование, оценка, проверка документации
- в) испытательный срок, оформление ТД, приказ о приеме, медицинский осмотр
- г) только *а* и *б*

2. Какую информацию по потребности в кадрах должен регулярно представлять руководитель подразделения?

- а) сколько, какие и когда нужны люди
- б) какие и зачем нужны люди
- в) сколько и когда нужны люди
- г) зачем и куда нужны люди

3. Как часто при определении потребности в кадрах рабочих должностей с высокой текучестью руководитель подразделения заполняет бланк заявки потребности в кадрах?

- а) ежегодно
- б) ежеквартально
- в) ежемесячно
- г) еженедельно

4. Действия по привлечению на работу кандидатов, обладающих возможностями, необходимыми для достижения целей предприятия, — это

- а) наём кадров
- б) отбор кадров
- в) набор кадров
- г) собеседование

5. Методы набора кадров бывают

- а) активные и пассивные
- б) главные и второстепенные
- в) социальные и экономические
- г) линейные и горизонтальные

#### **6. К активным методам относятся**

- а) объявление о вакантных местах, паблисити, ожидание лиц, предлагающих свои услуги, «удачи»
- б) использование вербовщиков, компьютеризированные службы, набор в учебных заведениях, обращение в центры занятости и на биржу труда
- в) объявление о вакантных местах, набор в учебных заведениях, обращения в центры занятости и на биржу труда
- г) использование рекламных объявлений, паблисити

#### **7. К пассивным методам относятся**

- а) объявление о вакантных местах, паблисити, ожидание лиц, предлагающих свои услуги, «удачи»
- б) использование вербовщиков, компьютеризированные службы, набор в учебных заведениях, обращения в центры занятости и на биржу труда
- в) объявление о вакантных местах, набор в учебных заведениях, обращения в центры занятости и на биржу труда
- г) использование рекламных объявлений, паблисити

#### **8. Отбор — это**

- а) действия по привлечению на работу кандидатов, обладающих возможностями, необходимыми для того, чтобы помочь предприятию достичь целей
- б) процесс, с помощью которого предприятие выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место
- в) вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки при оформлении работника на рабочее место в организацию
- г) действие, с помощью которого происходит наём сотрудника на вакантную должность

#### **9. Процесс привлечения персонала называется**

- а) аутсорсинг
- б) консультирование
- в) рекрутмент
- г) наём

**10.** Запросы руководителя подразделения о необходимости привлечения кадров должны быть обоснованы

- а) заменой увольняющихся или уходящих на пенсию
- б) организационными изменениями
- в) кадровой службой организации
- г) личными доводами руководителя подразделения

**11.** Какие проблемы может выявить анализ потребности в кадрах?

- а) отсутствие анализируемой базы
- б) высокая текучесть кадров
- в) неконкурентоспособность метода анализа
- г) трудности в получении нужных работников

**12.** Что может являться причиной высокой текучести кадров?

- а) плохие условия труда; продолжительные или неудобные часы работы
- б) излишняя забота со стороны руководства
- в) трехмесячный испытательный срок
- г) неустойчивые заработки

**13.** При отборе работники должны отвечать следующим запросам

- а) большой опыт работы, рекомендации с предыдущего места работы
- б) образование не ниже среднего, представление о вакантной должности, отсутствие вредных привычек
- в) высокий профессионализм, умение общаться с клиентами, умение работать в коллективе
- г) неконфликтность, стрессоустойчивость, активность

**14.** Виды организационной структуры

- а) функциональная, социальная, линейная
- б) линейная, матричная, функционально-линейная
- в) линейная, функциональная, экономическая
- г) линейная, политическая, матричная

**15.** Штатное расписание оформляется по форме

- а) Т-3
- б) Т-5
- в) Т-6
- г) Т-8

**16.** Наём сотрудников по трудовому договору происходит на основании

- а) организационной структуры
- б) должностной инструкции
- в) штатного расписания
- г) рукопожатия

**17.** Утверждение штатного расписания обычно происходит

- а) 31 декабря каждого года
- б) 1 января каждого года
- в) 1 сентября каждого года
- г) каждый квартал

**18.** Штатное расписание вводится в действие посредством приказа

- а) руководителя организации
- б) отдела кадров
- в) бухгалтера
- г) непосредственно начальником подразделения

**19.** Кадровый резерв – это

- а) группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку
- б) многочисленная группа, составляющая до 25 процентов общей численности специалистов и служащих
- в) руководитель группы, который дает распоряжения и методические указания ведущему специалисту группы, преподавателям и сотрудникам, осуществляющим обучение персонала
- г) группа сотрудников, которая работает с периодичностью в зависимости от нужд организации

**20.** Первый уровень резерва

- а) заместители руководителей различного ранга
- б) все специалисты предприятия
- в) руководители различных рангов
- г) рабочие

**21.** В систему параметров оценки персонала входят

- а) способности, свойства, мотивационные установки
- б) психология личности, здоровье и работоспособность
- в) уровень квалификации, хобби, вредные привычки и недостатки
- г) здоровье, работоспособность, ответственность

**22.** К параметрам оценки способностей персонала относятся

- а) сфера профессиональных интересов, стремление к самовыражению и самореализации, способность к обучаемости
- б) личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности, способность к восприятию профессиональных нагрузок
- в) уровень полученного образования, необходимые знания, опыт работы в определенных должностях
- г) уровень квалификации, стрессоустойчивость

**23.** К параметрам оценки свойств персонала относится

- а) сфера профессиональных интересов, стремление к самовыражению и самореализации, способность к обучаемости
- б) личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности, способность к восприятию профессиональных нагрузок
- в) уровень полученного образования, необходимые знания, опыт работы в определенных должностях
- г) уровень квалификации, стрессоустойчивость

**24.** Предметом анализа требований к персоналу является

- а) связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к руководству
- б) связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу
- в) связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к отделу кадров
- г) связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к организации

**25.** На каких документах основывается изучение требований к должностям и рабочим местам?

- а) Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Тарифно-квалификаци-

онные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих

- б) трудовое законодательство РФ, Конституция РФ
- в) Единый тарифно-квалификационный справочник
- г) трудовой кодекс, штатное расписание

**26.** Три уровня требований, предъявляемых к персоналу

- а) необходимые, желательные, нежелательные
- б) основные, дополнительные, второстепенные
- в) важные, основные, второстепенные
- г) важные, желательные, второстепенные

**27.** Пример необходимых требований, предъявляемых к персоналу

- а) отсутствие вредных привычек
- б) крепкое здоровье
- в) наличие автомобиля
- г) расположение места жительства близко к месту работы

**28.** Регулярная оценка персонала сказывается

- а) отрицательно на мотивации сотрудников, их росте и развитии
- б) отрицательно на стимулировании персонала к работе
- в) положительно на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте
- г) отрицательно на нервной системе и психике сотрудников

**29.** Система оценки учитывает факторы

- а) оперативные цели организации и состояние внутренней среды
- б) стратегические цели организации и состояние внутренней среды
- в) стратегические цели организации и состояние внешней среды
- г) финансовые цели организации и состояние ее внешней среды

**30.** Для действенности программы отбора следует ясно сформулировать

- а) качества работника
- б) характер работника
- в) привычки работника
- г) компетенции работника

**31.** Какой из данных аспектов имеет большую тенденцию к характеристике обобщенного человеческого поведения?

- а) ориентированный на работу
- б) ориентированный на коллектив
- в) ориентированный на работника
- г) ориентированный на результат

**32.** Как понимается термин «элемент» при анализе работы?

- а) строго определенная часть операции, выбранная для удобства наблюдения, оценки и анализа
- б) составная часть единого целого
- в) составляющая процесса, проходящего в организации
- г) компонент процесса, проходящего в организации

**33.** Какие три основных метода анализа работы могут быть применены к процессам сбора информации?

- а) оценка, сравнение, анкетирование
- б) экспертная комиссия, группировка, анкетирование
- в) наблюдение, собеседование, вопросы
- г) сравнение, анкетирование, группировка

**34.** Анализ управленческих должностей включает

- а) личные обязанности сотрудников
- б) личные обязанности руководителя
- в) обязанности отдела кадров

**35.** Что понимается под характеристиками работы и рабочего поведения, составляющими необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть для того, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели?

- а) результаты оценки персонала
- б) критерии оценки персонала
- в) оптимальные результаты работы
- г) трудовые результаты сотрудника

**36.** Показатель, который выражает не только количественные, но и качественные результаты труда и отражает экономию трудовых ресурсов

- а) эффективность труда
- б) производительность труда



- в) эффективность использования трудовых ресурсов
- г) только *а* и *б*

**37.** При проведении собеседования для анализа работ следует

- а) быть жестким, проводить серьезное собеседование
- б) быть доброжелательным, шутить, смеяться, создать дружескую атмосферу
- в) добиться доверия человека, но сохранить дистанцию между вами
- г) быть требовательным, стараться припугнуть интервьюируемого

**38.** Правило, которое следует учитывать при поиске фактов о работе людей

- а) задавать вопросы, которые требуют от интервьюируемого полного ответа, а не просто ДА или НЕТ
- б) задавать вопросы, которые требуют от интервьюируемого только ответа ДА или НЕТ
- в) задавать вопросы, касающиеся личной жизни интервьюируемого
- г) задавать вопросы отвлеченного характера

**39.** Для действенности программы отбора следует ясно сформулировать

- а) характер работника
- б) привычки работника
- в) качества работника
- г) внешний вид работника

**40.** Источники найма персонала — это

- а) пути и направления, по которым кадровые службы организаций осуществляют поиск будущих сотрудников в процессе найма на работу
- б) кадровые агентства, предлагающие организациям работников по тем или иным должностям
- в) Трудовой и Гражданский кодексы РФ
- г) нет правильного ответа

**41.** Два направления, по которым осуществляется поиск кадров

- а) организационные и технические
- б) социальные и экономические
- в) внешние и внутренние
- г) самостоятельные и вспомогательные

**42.** Трудовые ресурсы самой организации — это

- а) внутренние источники
- б) внешние источники
- в) оба варианта не верны
- г) оба варианта верны

**43.** Что относится к внутренним источникам поступления кандидатов в процессе найма на работу?

- а) прямой поиск внутри организации или внутренняя реклама
- б) объявления о вакансии в черте 100 км от месторасположения предприятия
- в) наём и реклама среди студенческой среды
- г) наём сотрудников вне организации

**44.** Что из перечисленного относится к преимуществам привлечения персонала из внешних источников?

- а) высокие затраты на привлечение кадров, большой процент работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров
- б) широкие возможности выбора кандидатов, малая угроза возникновения интриг внутри организации
- в) работа с внешними источниками выступает как форма рекламы компании, новый сотрудник плохо знает организацию
- г) долгая адаптация нового сотрудника

**45.** Что необходимо для активизации внутренних источников?

- а) объявления, практики, стажировки
- б) проведение собеседований
- в) проведение лекций, обучение теории
- г) сотрудничество с организациями по подбору персонала

**46.** Горизонтальное перемещение персонала по рабочим местам, сопоставимым по профессиональному и статусному уровню — это

- а) ротация
- б) рекрутмент
- в) гравитация
- г) пролет

**47.** Сообщение организацией о своих вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специальных изданиях – это

- а) активный путь покрытия потребности в персонале
- б) пассивный путь покрытия потребности в персонале
- в) может рассматриваться как активный путь покрытия, так и пассивный
- г) оба ответа не верны

**48.** Три случая, в которых используется привлечение внутренних источников

- а) при стремлении руководства к максимальной численности штата, при горизонтальном перераспределении работников, при вертикальном перемещении персонала
- б) при стремлении руководства к минимальной численности штата, при горизонтальном перераспределении работников, при вертикальном перемещении персонала
- в) при стремлении руководства к максимальной численности штата, при горизонтальном или вертикальном перераспределении работников
- г) при стремлении руководства к максимальной численности штата, при горизонтальном перемещении персонала, при вертикальном перераспределении персонала

**49.** К активным путям покрытия потребности в персонале относятся следующие действия

- а) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специальных изданиях
- б) организация ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера
- в) организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда)
- г) ожидание претендентов после размещения объявления внутри организации

**50.** При благоприятной ситуации на рынке труда используются следующие пути получения персонала

- а) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специальных изданиях; организация ожида-

ет претендентов после проведения рекламной кампании местного характера

- б) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специальных изданиях; организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда)
- в) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специальных изданиях; организация ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера; организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда)
- г) нет правильного ответа

**51.** К преимуществам привлечения персонала из внутренних источников относится

- а) ограниченный выбор кадров
- б) быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации
- в) снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя
- г) большое количество кандидатов

**52.** Ротация – это

- а) горизонтальное перемещение персонала по рабочим местам, сопоставимым по профессиональному и статусному уровню
- б) процесс привлечения, отбора и подбора квалифицированных специалистов для работы
- в) важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва
- г) процесс принятия сотрудника на должность специалиста

**53.** Что из перечисленного относится к одной из задач, которые решаются при размещении рекламы в СМИ?

- а) определение нужной вакансии
- б) многократное размещение объявления
- в) наиболее быстрый поиск кандидата
- г) повышение конкурентоспособности

**54.** Какие из перечисленных задач решаются первыми при размещении рекламы в СМИ?

- а) когда опубликовать вакансию
- б) сколько раз дать объявление
- в) где разместить объявление
- г) что написать в объявлении

**55.** Какие сайты наиболее эффективны при поиске необходимого соискателя?

- а) сайты знакомств
- б) сайты компаний-партнеров
- в) специализированные сайты, посвященные поиску работы
- г) сайты социальных сетей

**56.** Какие из перечисленных сайтов являются крупнейшими сайтами для работодателей и соискателей?

- а) VK.com, Мой мир, Facebook
- б) Job.ru, HeadHunter, Мой круг
- в) Avito, Ebay, Yahoo
- г) Одноклассники, Работа.Я, WhatsApp

**57.** Какой вид рекламы вакансии наименее эффективен?

- а) баннерная реклама
- б) реклама на телевидении
- в) реклама на специальных сайтах, посвященных поиску работы
- г) нет правильного ответа

**58.** Что относится к одной из грубейших ошибок при размещении рекламы о вакансиях?

- а) опубликование рекламы не на первой странице газеты
- б) количество публикаций не более 10 раз
- в) смешение информации о поиске на должность и другой информации, не имеющей отношения к вакансии
- г) в публикации содержится только одна строка

**59.** Стоит ли в рекламе о вакансии размещать сведения об организации?

- а) нужно размещать только те сведения, которые помогут ознакомиться с организацией (название, срок пребывания на рынке, сфера деятельности)

- б) нужно размещать сведения, вплоть до регистрационного номера, налоговых данных и учетной политики организации
- в) не нужно давать в объявлении никаких сведений об организации
- г) нужно размещать сведения о всех подразделениях организации, сотрудниках и директорах

**60.** Какое впечатление на потенциальных кандидатов может оказать публикация о вакансиях в одном и том же месте, одним и тем же способом?

- а) постоянное расширение компании
- б) высокая текучесть кадров
- в) наилучшие условия труда
- г) сплоченный коллектив

**61.** Для чего необходимо отслеживать эффективность по привлечению соискателей в различных рекламных источниках?

- а) это поможет понять, для каких вакансий какие рекламные источники лучше, и вовремя отказаться от неэффективных средств рекламы
- б) для определения сайтов и газет, наиболее популярных у широкого круга граждан
- в) для установления более популярных вакансий
- г) для статистики

**62.** Какие критерии кандидата следует указать в рекламе о вакансии?

- а) не стоит указывать какие-либо критерии
- б) наиболее важными являются рост, вес, образование, знак зодиака
- в) опыт работы, образование, социально-демографические данные
- г) стрессоустойчивость, активность, телосложение

**63.** Является ли обозначение возможной зарплаты в рекламе вакансии обязательным?

- а) стоит указать возможный диапазон зарплаты
- б) сведения о зарплате не стоит указывать
- в) на усмотрение работодателя
- г) стоит указать точную цифру

**64.** Как часто следует давать объявление о вакансиях?

- а) одного раза достаточно
- б) несколько раз подряд

- в) в течение полугода
- г) раз в квартал

**65.** На какие вопросы соискатель должен суметь ответить себе при правильно составленной вакансии?

- а) Смогу ли я выполнять эту работу? Буду ли я ее выполнять? Подойду ли я для данной работы?
- б) Почему это хорошее место работы для меня? Что я получу? Почему это лучше, чем у конкурентов? Что мне надо сделать, чтобы попасть на работу в эту компанию?
- в) Почему это хорошее место работы для меня? Какую зарплату я буду получать? Будет ли у меня карьерный рост на этом месте работы?
- г) Далеко ли работа? Сложна ли вакантная должность? Бесплатный ли обед?

**66.** Наиболее эффективны при поиске необходимого соискателя

- а) специализированные сайты, посвященные поиску работы
- б) сайты знакомств
- в) сайты компаний-партнеров
- г) сайты социальных сетей

**67.** Какая из перечисленных задач, которые решаются при размещении рекламы в СМИ, является последней?

- а) какой нужно составить текст объявления
- б) в каком виде опубликовать вакансию
- в) где поместить объявление
- г) какого размера шрифт выбрать для текста

**68.** Последовательность, которой придерживаются при отборе персонала

- а) предварительный отбор претендентов, проведение первичного собеседования, оценка претендентов, проверка предоставленной документации
- б) предварительный отбор претендентов, оценка претендентов, проведение первичного собеседования, проверка предоставленной документации
- в) предварительный отбор претендентов, проверка предоставленной документации, проведение первичного собеседования, оценка претендентов

г) предварительный отбор претендентов, проведение первичного собеседования, проверка предоставленной документации, оценка претендентов

**69.** Какие методы отбора используются при оценке претендентов?

- а) собеседование, анкетирование
- б) тестирование, собеседование
- в) оценка поведения претендента в конкретной ситуации
- г) детектор лжи, беседа

**70.** Для чего проводится предварительный отбор претендентов?

- а) чтобы детально познакомиться с претендентом для определения его пригодности к выполнению будущей работы
- б) снизить затраты по найму за счёт сокращения числа претендентов, проходящих стадию оценки
- в) выявить потенциал претендентов, способность претендента адаптироваться к работе в коллективе
- г) ближе узнать претендентов

**71.** При проведении структурированного интервью используют следующие правила

- а) в интервью есть строгая последовательность вопросов, интервьюер должен быть эмоционально нейтрален
- б) в интервью есть строгая последовательность вопросов, между интервьюируемым и интервьюером должна сложиться дружеская атмосфера
- в) вопросы интервьюируемому задаются по мере их возникновения, между интервьюируемым и интервьюером должна сложиться дружеская атмосфера
- г) хаотичный порядок задаваемых вопросов, без конкретных результатов

**72.** Вопрос, который может дать ответ на то, справится ли соискатель с решением возникшей проблемы и достигнет ли необходимого результата на вакантной должности?

- а) Какая оплата труда была у Вас на последнем месте работы?
- б) Что Вас не устраивало на прежнем месте работы?
- в) Опишите Ваш самый трудный реализованный проект.
- г) верно вопроса нет



**73. Мероприятия, используемые при найме на работу**

- а) предварительная беседа поступающего на работу и руководителя соответствующего подразделения, отсутствие контроля за работающим в период испытательного срока
- б) подготовка и оформление приказа о зачислении на работу, отсутствие контроля за работающим в период испытательного срока
- в) инструктаж по технике безопасности и противопожарной безопасности, производственной санитарии, беседа с руководителем подразделения
- г) подготовка документов об увольнении сотрудника, составление трудового договора

**74. Первым шагом при приеме на работу является**

- а) медицинское обследование
- б) ознакомление работника с должностными инструкциями и другими нормами организации
- в) договор коммерческой тайны
- г) составление трудового договора

**75. Что из перечисленного относится к видам беседы по найму?**

- а) проводимые по схеме
- б) выполняемые не по схеме
- в) оба варианта верны
- г) нет правильного ответа

**76. Одной из рекомендаций, которую следует учесть при проведении беседы, является**

- а) необходимость следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем
- б) необязательность ее проведения вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора
- в) необходимость принятия решения уже при знакомстве с претендентом
- г) проведение в нерабочей обстановке

**77. Тестирование – это**

- а) метод получения информации путем письменных ответов респондентов на систему стандартизированных вопросов анкеты

- б) процесс и метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений
- в) встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу
- г) беседа в неформальной обстановке

**78.** Что должны сделать претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу?

- а) пройти тестирование
- б) пройти беседу по найму
- в) заполнить бланк заявления и анкету
- г) подать трудовую книжку руководителю

**79.** Кто проводит предварительную отборочную беседу?

- а) специалист отдела кадров или линейный руководитель
- б) работники организации
- в) директор организации
- г) директор головного офиса

**80.** Для чего проводят предварительную отборочную беседу?

- а) для выявления образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств
- б) выявления его личной жизни, семейного положения
- в) выявления его увлечений, хобби, интересов
- г) налаживания дружеских контактов

**81.** Какой шаг при приеме на работу является последним?

- а) внесение записи о приеме на работу в трудовую книжку
- б) работодатель обязан завести трудовую книжку работнику
- в) оформление личного дела
- г) рассмотрение резюме кандидата

**82.** Стоит ли новому сотруднику раскрывать коммерческую тайну организации?

- а) все сотрудники организации обязаны знать коммерческую тайну организации
- б) по желанию можно под подпись ознакомить работника с положением о коммерческой тайне и соглашением о неразглашении коммерческой тайны

- в) работники организации ни в коем случае не должны знать о коммерческой тайне организации
- г) в любом случае стоит

**83.** Процесс и метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений, – это

- а) тестирование
- б) опрос
- в) анкетирование
- г) собеседование

**84.** Письменное соглашение между работником и работодателем – это

- а) трудовая книжка
- б) трудовой договор
- в) трудовое соглашение
- г) заявление о приеме на работу

**85.** Краткой трудовой биографией кандидата является

- а) профессиограмма
- б) анкета сотрудника
- в) рекламное объявление
- г) биография

**86.** К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся

- а) проверка знаний
- б) проверка профессиональных навыков
- в) графические тесты
- г) беседа

**87.** Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является

- а) проверка знаний
- б) проверка профессиональных навыков
- в) графический тест
- г) беседа

**88.** Введение в должность — это

- а) рабочий период, во время которого работодатель и работник имеют возможность окончательно присмотреться друг к другу и определиться, стоит ли продолжать сотрудничество
- б) практическое освоение непосредственно на рабочем месте навыков выполнения работы, приобретенных при профессиональной подготовке, а также освоение безопасных приемов труда
- в) комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной адаптации нового персонала
- г) обязанность сотрудника всеми силами на протяжении всей трудовой деятельности помогать подчиненным

**89.** Какие действия необходимы при процедуре введения в должность?

- а) процедура позволяет предупредить возможные негативные последствия передвижения уже работающего либо наем нового сотрудника
- б) каждый новый или вновь назначенный служащий нуждается в некоторой форме введения в должность
- в) оба варианта верны
- г) нет верного ответа

**90.** Процесс адаптации сотрудника является

- а) исключительно индивидуальным для каждого сотрудника, как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы
- б) стандартным для всех сотрудников
- в) оба варианта верны
- г) нет верного ответа

**91.** От чего зависят программы при процессе введения в должность?

- а) от содержания работы, статуса и уровня ответственности, рабочего окружения
- б) от личностных особенностей сотрудника, участников процедуры
- в) оба варианта верны
- г) нет правильного ответа

**92.** Сколько человек участвуют в процессе введения в должность нового сотрудника?

- а) 3
- б) 4
- в) 2
- г) весь персонал

**93.** Куратор – это

- а) обычно сотрудник, имеющий достаточный опыт работы в компании
- б) секретарь, правая рука руководителя
- в) сотрудник из отдела кадров
- г) разнорабочий

**94.** За что отвечает куратор в процессе введения нового сотрудника в должность?

- а) за раскрытие коммерческой тайны организации под роспись
- б) знакомство работника с сотрудниками компании и подразделениями; обучение на рабочем месте
- в) знакомство с партнерами и конкурентами компании
- г) никак не отвечает за введение нового сотрудника

**95.** Когда новому работнику следует приступить к работе?

- а) первый день работы рекомендуется начинать несколько позже обычного времени, чтобы все сотрудники были уже на местах
- б) в первый день работы следует прийти раньше остальных работников, чтобы адаптироваться и подготовиться к знакомству
- в) в первый день не стоит приступить к работе, а только познакомиться с коллегами и заполнить все документы
- г) сразу же после объявления о принятии в организацию

**96.** По каким этапам проходит программа введения в должность нового сотрудника?

- а) знакомство с коллегами, знакомство с организацией, получение инструментов и оборудования, необходимых для работы
- б) знакомство с организацией, знакомство с коллегами, получение инструментов и оборудования, необходимых для работы
- в) получение инструментов и оборудования, необходимых для работы, знакомство с коллегами, знакомство с организацией

г) получение инструментов и оборудования, необходимых для работы, ознакомление с рабочим местом

**97.** Одним из наиболее практичных методов предоставления информации является

- а) создание пакета документов, который состоит из обычных рекламных материалов и специфических материалов, подготовленных специально для конкретного работника
- б) предоставление работнику куратора (гида), который покажет организацию и расскажет историю и всю остальную информацию
- в) оба варианта верны
- г) нет верного ответа

**98.** Встреча сотрудника, куратора и менеджера по обучению для разработки плана обучения организуется в течение

- а) двух дней
- б) одной недели
- в) одного месяца
- г) двух недель

**99.** Стоит ли в процессе адаптации контролировать успехи сотрудника в освоении профессии?

- а) да
- б) нет
- в) зависит от сотрудника
- г) зависит от организации

**100.** Как должен заканчиваться процесс адаптации?

- а) сотрудник должен сразу приступить к работе
- б) аттестационным собеседованием, на котором подводились бы окончательные итоги адаптационного периода и планировались дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника
- в) сотрудник должен получить диплом об окончании обучения профессии
- г) поощрением в виде надбавки к заработной плате

**101.** Перед приходом нового работника необходимо

- а) убедиться, что должностная инструкция готова и соответствует действительности, проверить, готово ли его рабочее место
- б) дать предварительную информацию всем сотрудникам о приходе нового работника, подготовить необходимые пропуска
- в) прибраться на рабочем месте
- г) верны варианты *а* и *б*

**102.** Существует ли общая программа введения в должность сотрудника для всех организаций?

- а) да
- б) нет, у каждой компании индивидуальная программа
- в) существует, но не все компании пользуются ею
- г) нет правильного ответа

**103.** Методом, позволяющим объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является

- а) анализ анкетных данных
- б) профессиональное испытание
- в) экспертиза почерка
- г) тестирование

**104.** Документом, фиксирующим согласие сторон об установлении трудовых отношений, является

- а) трудовая книжка
- б) устав
- в) трудовой договор
- г) внутриорганизационный журнал

**105.** Основной документ, где ведётся запись всей трудовой деятельности сотрудника, называется

- а) резюме
- б) трудовая книжка
- в) личное дело
- г) штатное расписание

**106.** От чего зависит выбор программы при процессе введения в должность?

- а) от содержания работы, статуса и уровня ответственности, рабочего окружения

- б) личностных особенностей сотрудника, участников процедуры
- в) оба варианта верны
- г) нет правильного ответа

**107.** Отбор персонала — это

- а) проверка профессиональных знаний кандидата
- б) определение профессиональной пригодности человека
- в) инструмент проверки профессиональных знаний
- г) программа, определяющая нужное количество людей в организации

**108.** Адаптация — это

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям
- г) мера, предпринимаемая для выживания в организации

**109.** Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов)?

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться
- б) использование испытательного срока для новичка
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы
- г) введение в должность

**110.** Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию?

- а) продвижение изнутри
- б) компенсационная политика
- в) использование международных кадров
- г) повышение заработной платы

**111.** Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, — это

- а) самопроявившиеся кандидаты
- б) безработные



- в) неквалифицированные работники
- г) люди с постоянным местом работы

**112.** Краткая трудовая биография кандидата является

- а) профессиограммой
- б) карьерограммой
- в) анкетой сотрудника
- г) рекламным объявлением

**113.** Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии

- а) да
- б) иногда
- в) нет
- г) больше да, чем нет

**114.** К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся

- а) психологические тесты
- б) проверка знаний
- в) проверка профессиональных навыков
- г) графические тесты

**115.** Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, являются:

- а) психологические тесты
- б) проверка знаний
- в) проверка профессиональных навыков
- г) графический тест

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. — М. : Инфра-М, 2009. — 320 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2008. — 832 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. — М. : Академия, 2014. — 224 с.
4. Бухалков, М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. — М. : Инфра-М, 2008. — 400 с.
5. Вучкович-Стадник, А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. Вучкович-Стадник. — М. : Эксмо, 2008. — 208 с.
6. Горнаков, Э.И. Управление персоналом / Э.И. Горнаков, Е.Н. Костюкевич, Е.В. Метельская. — М. : ИВЦ Минфина, 2011. — 560 с.
7. Егоршин, А.Т. Управление персоналом : учеб. для вузов / А.Т. Егоршин. — М. : Инфра-М, 2015. — 352 с.
8. Захаров, Н.Л. Управление настроем персонала в организации : учеб. пособие для студентов вузов / Н.Л. Захаров, Б.Т. Пономаренко, М.Б. Перфильева. — М. : ИНФРА-М, 2012. — 287 с.
9. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Паблишер, 2016. — 174 с.
10. Иванова, С.И. Кандидат, новичок, сотрудник / С.И. Иванова. — М. : ЭКСМО, 2011. — 304 с.
11. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В. Иванова. — 3-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 160 с.
12. Ильина, Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами / Л.О. Ильина. — М. : Феникс, 2008. — 416 с.
13. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. — М. : Инфра-М, 2009. — 238 с.
14. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. — М. : Академический Проект, Трикста, 2005. — 144 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. — М. : Инфра-М, 2014. — 304 с.
16. Корнюшин, В.Ю. Оценка и аттестация персонала / В.Ю. Корнюшин. — М. : МИЭМП, 2010. — 120 с.

17. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей кадровых служб и менеджеров / М.И. Магура. – М. : Бизнес-школа «Интем-Синтез», 1999. – 160 с.
18. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова. – М. : Дело, 2015. – 422 с.
19. Маклаков, А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика / А.Г. Маклаков. – СПб. : Питер, 2008. – 480 с.
20. Мейган, М. Работа с персоналом: введение в должность / М. Мейган. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с. (серия «Эффективный тренинг»).
21. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2016. – 426 с.
22. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю.Г. Одегов. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
23. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учебно-практ. пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федорова ; под ред. А.Я. Кибанова ; Гос. ун-т управления. – М. : Проспект, 2013. – 80 с.
24. Митрофанова, Е.А. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учебно-практ. пособие для студентов вузов / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова ; Гос. ун-т управления. – М. : Проспект, 2013. – 72 с.
25. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – СПб. : Питер, 2010. – 432 с.
26. Резник, С.Д. Персональный менеджмент / С.Д. Резник, С.Н. Соулов, Ф.Е. Удалов. – М. : Инфра-М, 2016. – 592 с.
27. Розанова, В.А. Психология управления / В.А. Розанова. – М. : Бизнес-школа «Интем-Синтез», 1999. – 352 с.
28. Слепцова, А.С. Подбор и наем персонала. Как оценить человека за час / А. Слепцова. – М. : АСТ : Астрель, 2007. – 217 с.
29. Собчик, Л.Н. Управление персоналом и психодиагностика / Л.Н. Собчик. – М. : Боргес, 2010. – 186 с.
30. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров : учеб. пособие / В.А. Спивак. – М. : ЭКСМО, 2009. – 624 с.

31. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Дело, 2013. – 128 с.
32. Управление персоналом / под общ. ред. Г.Н. Михайлиной. – М. : Дашков и К, 2012. – 280 с.
33. Управление персоналом / под ред. Ю.П. Анискина. – М. : Омега-Л, 2006. – 360 с.
34. Бухалков, М.И. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов, (аспирантов), обуч. по экон. специальностям / М.И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
35. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2011. – 536 с.
36. Антикризисное управление человеческими ресурсами / В. Щегорцов [и др.]. – М. : Новости, 2010. – 1304 с.

#### *Интернет-ресурсы*

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – URL: [www.aup.ru/books/i006.htm](http://www.aup.ru/books/i006.htm)
2. Ведущий портал о кадровом менеджменте [Электронный ресурс]. – URL: [hrm.ru/otbor-personala-i-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-organizacii](http://hrm.ru/otbor-personala-i-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-organizacii)
3. Онлайн ресурс для поиска работы и найма персонала [Электронный ресурс]. – URL: [hh.ru](http://hh.ru) [https://togliatti.hh.ru/employers\\_company](https://togliatti.hh.ru/employers_company)
4. Персонал-микс [Электронный ресурс]. – URL: [www.personal-mix.ru](http://www.personal-mix.ru)
5. Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – URL: [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)
6. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – URL: [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)
7. Электронная библиотека нехудожественной литературы по русской и мировой истории, искусству, культуре, прикладным наукам [Электронный ресурс]. – URL: [www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/index.htm](http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/index.htm)
8. Электронная газета «Элитный персонал: работа и обучение для профессионалов» [Электронный ресурс]. – URL: [www.e-personal.ru](http://www.e-personal.ru)
9. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]. – URL: [www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom](http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom).

## Глоссарий

**Автократический стиль руководства** — разновидность авторитарного стиля руководства, при котором отсутствуют личные контакты между руководителем и подчиненными.

**Авторитарный стиль руководства** — стиль управленческой деятельности, основывающийся на должностном авторитете руководителя и слабом интересе к работнику как личности.

**Авторитет** — общепризнанное влияние лица на коллектив, общее уважение.

**Адаптация** — взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном вхождении сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

**Активная кадровая политика** — политика, при которой руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации и средства воздействия на нее.

**Анализ должности** — определение наиболее существенных характеристик должности, а также содержания работы.

**Анкетирование** — опрос по заранее заготовленной и составленной по определенному алгоритму анкете. Включает как открытые, так и закрытые вопросы и имеет ограничения по объёму (как правило, не более 2–3 страниц).

**Ассесмент-центр** — а) технология оценки, основанная на наблюдении специально обученными ассессорами (оценщиками) за поведением оцениваемых сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности.

б) выдвижение — назначение работника, работающего в данном коллективе, на новую, более высокую по вертикали должность;

в) ротация — назначение, при котором место работы, должность могут меняться по горизонтали.

**Ассимиляция** — полное приспособление сотрудника к организации.

**Аттестация** — процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника с целью установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

**Аутплейсмент** – новая форма расторжения трудового договора, включающая комплекс методов и средств трудоустройства увольняемого работника.

**Беседа** – способ воздействия на человека в процессе разговора.

**Биография конфликта** – его история: стадии и тенденции развития.

**Биографический метод** – анализ биографических данных основных этапов профессионального и жизненного пути на основе трудовой книжки, биографии, характеристик, дипломов об образовании.

**Большие группы** – общественные классы, социальные слои, профессиональные группы, этнические общности и возрастные группы.

**Бюджетирование и контроль** – составление бюджета, норм расхода человеческих ресурсов и мониторинг выполнения планов по ним.

**Бюрократический стиль руководства** – разновидность авторитарного стиля руководства, основанная на структурировании и регламентации поведения сотрудников.

**Введение в должность как метод обучения** – метод, при котором новый сотрудник обучается работе сотрудником, ранее занимавшим эту должность.

**Вертикальное направление карьеры** – подъем на более высокую степень структурной иерархии.

**Вертикальный конфликт** – конфликтное взаимодействие между участниками различных рангов (руководитель – подчинённый, вышестоящая организация – предприятие).

**Власть** – способность и возможность оказывать влияние на поведение других людей.

**Влияние** – процесс изменения индивидом поведения другого человека.

**Внешнее высвобождение рабочей силы** – движение работников, обусловленное ликвидацией рабочих мест.

**Внешние факторы** – существенные обстоятельства внешней среды, оказывающие влияние на стратегию найма персонала.

**Внешний источник** – подбор персонала за счет внешних ресурсов, т. е. поиск и наём работников со стороны, ранее не работавших в организации.

**Внешняя среда организации** — совокупность внешних условий, в которых протекает деятельность организации (социальные, правовые, хозяйственные и др.).

**Внутреннее высвобождение рабочей силы** — движение работников, обусловленное реорганизацией рабочих мест, при которой изменяются требования к профессии или квалификации работника.

**Внутренний источник** — подбор персонала за счет внутренних ресурсов, т. е. назначение (выбор) сотрудника на более высокую должность из числа уже работающих.

**Внутренняя среда организации** — сильные и слабые стороны организации, ее корпоративная культура.

**Внутриличностные методы управления конфликтами** — методы воздействия на отдельную личность.

**Внутриорганизационная карьера** — последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации.

**Внутриорганизационные трудовые перемещения** — процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации.

**Внутрипрофессиональные или квалификационные перемещения** — изменение позиции работника в квалификационной иерархии рабочих мест.

**Внушение** — метод психологического воздействия, посредством которого достигается освоение человеком адресуемых ему идей и ценностных ориентаций.

**Временные работники** — работники, поступившие на работу на заранее определенный срок.

**Время перерывов** — время, включающее регламентируемые и нерегламентируемые перерывы.

**Время работы** — часть рабочего времени, в течение которого выполняется определенная работа.

**Вторичная адаптация** — приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль.

**Высвобождение работников** — сокращение числа занятых работников.

**Выявление лидеров** — выявление лиц с прирождёнными и сформировавшимися лидерскими качествами.

**Гарцбургская модель управления** — модель активизации неиспользованных мотивов сотрудников и поддержки их стремления к самостоятельным действиям.

**Генератор идей** — творческая роль члена группы, определяющего основные идеи, проблемы, пути их решения.

**Горизонтальное направление карьеры** — перемещение в другую функциональную область деятельности или выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.

**Горизонтальный конфликт** — конфликтное взаимодействие между участниками равного ранга.

**График работоспособности** — кривая изменения работоспособности в течение определенного периода времени (смены, суток, месяца, года).

**Групповая сплоченность** — степень организованности группы по признаку симпатии-антипатии ее членов.

**Гуманистическая концепция управления персоналом** — концепция, при которой человек рассматривается как главный ресурс организации.

**Действенность системы** — степень достижения целей системы.

**Делегирование власти** — средство децентрализации власти путём передачи функции принятия решений на более низкий уровень управления.

**Деловая игра** — процесс решения задач в ходе группового взаимодействия. Деловая игра имитирует реальную деятельность, при этом участники деловой игры имеют возможность отыграть различные командные роли.

**Деловая оценка персонала** — целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На основании степени указанного соответствия решаются следующие задачи: установление места сотрудника в организационной структуре, разработка программы развития сотрудника, определение критериев и размера оплаты труда.



**Деловое лидерство** – лидерство, основанное на функциональном авторитете лидера.

**Деловые качества персонала** – личностные особенности сотрудников, отражающие их способность и готовность выполнять определенную работу.

**Демократический стиль руководства** – стиль управленческой деятельности, основывающийся на коллегиальном принятии решений и интересе к работнику как личности.

**Деструктивное лидерство** – лидерство, наносящее вред организации.

**Децентрализация власти** – равномерное распределение властных полномочий между всеми уровнями управления.

**Децентрализация управления персоналом** – сосредоточение функций управления персоналом на нижнем уровне иерархии управления.

**Диагностирование конфликта** – выявление причин, природы, биографии участников конфликта.

**Догматик** – поведенческая роль, при которой член группы всегда придерживается норм, не соглашаясь с рациональным решением группы.

**Документы организационно-методического и методического характера** – регламентируют выполнение функций по управлению персоналом.

**Должностная инструкция** – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

**Должностной рост** – замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой.

**Дополнительная потребность в персонале** – количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами организации.

**Дружеские группы** – разновидность неформальной группы, созданной на основе личных симпатий.

**Единоличная власть** – форма власти, при которой все решения принимает один субъект власти.

**Задачи управления** – совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения.

**Закрытая кадровая политика** – политика, при которой формирование персонала на средних и высших уровнях управления осуществляется только из числа работающих сотрудников организации, прием новых сотрудников – только на низшие должностные уровни.

**Идеалистическая стратегия** – стратегия ориентации участников конфликта на новые общие цели и ценности и их сотрудничество.

**Идентификация** – отождествление сотрудником своих личных целей с целями коллектива.

**Имидж** – некий образ, создаваемый вокруг конкретной личности с целью ее популяризации.

**Индекс сплоченности группы** – показатель эмоциональной атмосферы коллектива.

**Индивидуальность** – особенности характера и психологического склада, отличающие одну личность от другой.

**Инспекторы системы управления персоналом (СУП)** – специалисты, контролирующие выполнение законов, распоряжений, инструкций и принятых решений.

**Институционализация конфликта** – установление норм и процедур урегулирования конфликта.

**Инструменты личной работы** – совокупность технических средств, рационализирующих труд администрации и управленческого персонала.

**Интервью типа «говори и слушай»** – опрос, оценивающий деятельность человека, при котором оценивающий человек информирует его об оценке его работы, а затем выслушивает его мнение о данной ему оценке.

**Интеграция группы** – способность группы сохранять свою структуру как единое целое.

**Интеллект** – личностное качество, характеризующее умственные способности и развитие личности.

**Интеллектуальные качества** – мыслительные способности человека.

**Информирование** – передача сотруднику информации, воздействующей на его поведение.

**Исходные данные для оценки персонала** – модели рабочих мест персонала; положение об аттестации кадров; методика рейтинговой оценки кадров; философия предприятия; правила внутреннего трудового распорядка; штатное расписание; личные дела сотрудников; приказы по кадрам; социологические анкеты; психологические тесты.

**Кадровая политика** – система правил и норм, по которым человеческие ресурсы приводятся в соответствие со стратегией организации.

**Кадровое планирование** – целенаправленная деятельность, имеющая задачу предоставления рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

**Кадровый резерв** – группы работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Процесс создания резерва руководителей проходит три стадии: поиск и оценка кандидатов, определение сроков, методов и форм их обучения, непосредственная подготовка.

**Кадры** – основной состав квалифицированных работников организации.

**Карьера работника** – процесс производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т. д.

**Кейс-метод (кейс-стади, метод ситуаций)** – техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций (от англ. case – случай). Под ситуацией (кейсом) понимается письменное описание какой-то конкретной реальной ситуации в фирме, например, история образования, организационное становление организации, ее развитие, результаты в бизнесе. Обучающихся просят проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

**Кляузник** – поведенческая роль, при которой член группы собирает и распространяет слухи.

**Коллектив** – устойчивое объединение людей, стремящихся к общей цели и обладающих групповой сплоченностью.

**Коллективная власть** – форма власти, при которой все решения принимаются совместно.

**Комментатор** – поведенческая роль, при которой член группы фиксирует и комментирует происходящие события.

**Коммуникационные роли** – роли, которые характеризуют уровень участия членов группы в информационном процессе.

**Компетенция** – круг проблем, сфера деятельности, в которой данный человек обладает знанием и опытом; совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, общественной организации. К. определяется законодательными и др. нормативными актами, решениями местных представительных органов власти, уставами организаций. Для персонала К. (впервые термин введен в научный оборот В. Макелвиллом в 1982 г.) представляет собой рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладает персонал данной организации. Управление персоналом заключается в управлении процессом приобретения, стимулирования и развития К. персонала организации. Приобретение К. заключается в выявлении потребностей организации в соответствующей К., что предполагает внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, назначение которой – потребность в качественном и количественном выражении в К. фирмы на предстоящий период.

**Компилятор идей** – творческая роль члена группы, разрабатывающего технологию использования идей на практике.

**Компоненты власти** – субъект, объект, средства, основания и механизмы власти.

**Компромисс** – стиль конфликтного поведения, основанный на взаимных уступках.

**Конструктивное лидерство** – лидерство, способствующее осуществлению целей организации.

**Консультанты СУП** – специалисты в области характерологии, трудового законодательства и организации труда.

**Контракт (трудовой договор)** – соглашение между работником и организацией.

**Конференция** – деловая встреча с целью обмена информацией, необходимой для реализации определенных целей.

**Конфликт** – взаимодействие преследующих различные цели сторон.

**Конфликтная ситуация** – условие возникновения конфликта, характеризующееся противоречивыми позициями сторон по какому-либо поводу.

**Конформист** – поведенческая роль члена группы, всегда следующего общепринятым нормам поведения, пассивно соглашаясь с мнением группы.

**Концепция лидерского поведения** – концепция, согласно которой источником лидерской власти является манера поведения и стиль руководства лидера.

**Концепция ситуационного лидерства** – концепция, согласно которой источником лидерской власти является сочетание лидерских качеств и поведения в зависимости от конкретной ситуации.

**Концепция управления** – обобщенное представление (необязательно декларируемое) о месте человека в организации.

**Концепция харизматического лидерства** – концепция, согласно которой источником лидерской власти является харизма человека.

**Кооперация труда** – форма объединения трудовой деятельности, при которой определенное число людей работает во взаимодействии друг с другом в одном и том же процессе производства.

**Координатор** – коммуникационная роль, при которой один член группы осуществляет увязку действий всех членов группы.

**Коэффициент отбора** – отношение числа отобранных сотрудников к числу претендентов на эту должность.

**Критик** – творческая роль члена группы, критически анализирующего работу группы.

**Критический инцидент** – создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения.

**Круговая аттестация («360 аттестация»)** – технология оценки работника руководителем, коллегами по работе и подчинёнными. Может применяться также самооценка и оценка клиентов.

**Легитимация процедуры разрешения конфликта** – признание всеми участниками конфликта справедливости процедуры разрешения спора.

**Лидер** — лицо, пользующееся авторитетом, влиянием в коллективе.

**Лидер-генератор** — человек, доминирующий в создании настроения группы.

**Лидер-инициатор** — человек, главенствующий при решении новых проблем.

**Лидер-мастер** — человек, являющийся лучшим специалистом в каком-либо виде деятельности.

**Лидер-организатор** — человек, выполняющий функцию групповой интеграции.

**Лидерские качества** — физиологические, психологические, интеллектуальные и личностные качества человека, обуславливающие его влияние на других людей.

**Лидерство** — способность влиять на группы людей с целью побуждения их работать для достижения поставленных целей.

**Лидер-эрудит** — человек, отличающийся обширностью знаний.

**Лидер-эталон** — человек, являющийся образцом сотрудника организации.

**Личностная спецификация** — специальный документ, описывающий параметры, которыми должен обладать претендент для успешного выполнения работы.

**Личностные качества персонала** — свойства личности сотрудника, которые характеризуют его как социального индивида.

**Личность** — устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

**Малые группы** — часть коллектива, характеризующаяся непосредственным контактом и обменом информацией между её членами.

**Межгрупповые конфликты** — конфликты между группами различных уровней.

**Междолжностные перемещения** — изменение места приложения труда.

**Межличностные конфликты** — конфликты между отдельными людьми.

**Межличностные методы управления конфликтами** — методы воздействия на стиль поведения участников конфликта.

**Межпрофессиональные перемещения** — переход от одной профессии к другой, а также овладение дополнительными профессиями.

**Менеджер** — человек, организующий конкретную работу, руководствуясь современными методами.

**Менеджеры СУП** — организаторы работы с персоналом.

**Метод вынужденного выбора** — сравнение фактических качеств работника с набором качеств, представленным в заранее разработанной форме.

**Методы расчета потребности в персонале** — способы определения плановой численности персонала в целом по организации или по подразделению.

**Методы управления** — способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

**Методы управления конфликтами** — приемы и способы контроля и влияния на конфликты.

**Методы экспертных оценок** — методы, основанные на использовании опыта специалистов и руководителей.

**Мирное сосуществование (поддержание статус-кво)** — стиль конфликтного поведения, основанный на совместном поддержании (консервации) занимаемых позиций.

**Многомерный стиль руководства** — стиль руководства, основанный на многокритериальной оценке поведения руководителя.

**Многофакторные конфликты** — конфликты, в основе которых лежат несколько причин.

**Модель лидерского поведения Танненбаума — Шмидта** — модель выбора оптимального для конкретной ситуации образа поведения лидера.

**Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчела** — модель выбора комбинаций лидерских стилей в зависимости от ситуации для достижения поставленных целей.

**Модель руководства** — единство стиля, техники и средства руководства.

**Модель ситуационного лидерства Фидлера** — модель подбора эффективного лидера в зависимости от сложившейся в коллективе ситуации.

**Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда** — модель выбора оптимального стиля руководства лидера в зависимости от степени зрелости последователей.

**Модель стратегического управления по Голферу** — выбор стратегической цели управления персоналом в зависимости от стратегии развития организации, внешних и внутренних факторов и организационного окружения.

**Модификации авторитарного стиля** — разновидности авторитарного стиля в зависимости от взаимоотношений руководителя и подчинённых.

**Морально-правовая стратегия** — стратегия разрешения конфликта на административно-правовой или этической основе.

**Мотив** — внутреннее побуждение человека к действию.

**Мотивация** — процесс побуждения человека к деятельности для достижения цели.

**Наблюдение** — фиксация поведенческих индикаторов в специально составленных бланках для наблюдателей. Различают включенное наблюдение (наблюдатель участвует в работе наблюдаемых) и невключенное (наблюдатель работает отстраненно).

**Наём персонала** — назначение или утверждение наиболее подходящего кандидата на должность.

**Научная организация труда (НОТ)** — организация труда на основе современных достижений, позволяющая наилучшим образом соединить технику и людей в процессе труда.

**Нейтральное лидерство** — лидерство, не влияющее непосредственно на эффективность деятельности организации.

**Неформальные группы** — малые социальные коллективы, созданные по воле их членов для достижения определённых целей.

**Неформальный лидер** — член группы, который не является ее официальным руководителем, но оказывает влияние на поведение её членов.

**Неэтический харизматический лидер** — лидер, использующий свою власть в личных целях.

**Неэффективное лидерство** — отношения между лидером и другими членами коллектива по принципу «хозяин — раб».



**Нигилист** – поведенческая роль, при которой член группы всегда не уверен в успехе общего дела.

**Норма времени** – норма необходимых затрат времени на выполнение определенного объема работы одним или группой работников соответствующей квалификации.

**Норма выработки** – установленный объем работы, который работник или группа работников обязаны выполнить в единицу времени.

**Норма обслуживания** – число объектов (единиц оборудования, площадей, рабочих мест, посетителей), которое должно обслуживаться одним работником.

**Норма управляемости** – рациональное число подчиненных для одного руководителя.

**Норма численности** – установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных функций или объемов работ.

**Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом** – совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы и правила управления персоналом.

**Нормативный метод расчета потребности в персонале** – метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса.

**Нормативы труда** – расчетные величины затрат рабочего времени и трудовых ресурсов.

**Нормированное задание** – установленный объем работы, который работник или группа работников обязаны выполнить за рабочую смену, рабочий месяц или иную единицу рабочего времени.

**Нормы поведения** – моральный кодекс группы.

**Обсуждение** – способ воздействия на человека в процессе коммуникации двух или нескольких сотрудников.

**Общая потребность в персонале** – вся численность персонала, необходимая организации для выполнения запланированного объема работ.

**Объект власти** — исполнитель руководящих указаний (подчиненный).

**Объект конфликта** — то, что вызывает противодействие участников конфликта.

**Одномерный стиль руководства** — стиль руководства, основанный на одном критерии оценки поведения руководителя.

**Однофакторные конфликты** — конфликты, в основе которых лежит одна причина.

**Описательный метод** — составление на каждого работника характеристики с описанием его достижений (преимуществ) и недостатков.

**Определение потребности в персонале** — определение на заданный период времени качественного и количественного состава персонала.

**Оптимист** — поведенческая роль члена группы, который всегда уверен в успехе общего дела и находит пути выхода из кризисных ситуаций.

**Организатор** — творческая роль члена группы, организующего ее работу.

**Организационная административная концепция управления персоналом** — концепция, при которой человек рассматривается как элемент организационной структуры организации.

**Организационная социальная концепция управления персоналом** — концепция, при которой человек рассматривается как член трудового коллектива организации.

**Организационная структура** — состав и совокупность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

**Организационная структура группы** — соподчинённость членов группы.

**Организация** — социотехническая система, объединяющая людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил.

**Организация рабочего места** — мероприятия по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

**Организация труда руководителя** — использование эффективной системы приемов и методов личной работы.

**Организация управления персоналом** – структура системы работы с персоналом.

**Отбор персонала** – процесс изучения профессиональных и психологических качеств претендентов и определения их соответствия требованиям профессии и должности.

**Отборочное собеседование** – метод отбора кандидатов с целью определения их соответствия предъявленным требованиям.

**Открытая кадровая политика** – политика, при которой формирование персонала на всех должностных уровнях осуществляется за счет внешних источников.

**Открытый конфликт** – явно выраженное столкновение участников конфликта.

**Отношения лидерства** – отношения между лидером и другими членами коллектива.

**Оценка кандидатов на вакантные должности** – специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы, включает: предварительное собеседование, анализ анкетных данных, наведение справок о кандидате, проверочные испытания, тестирование, медицинское освидетельствование, основное собеседование, подготовку экспертного заключения.

**Оценка персонала** – процедура, осуществляемая для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности), включает:

1) оценку потенциала работника – профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые, нравственные и психологические качества, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры;

2) оценку индивидуального вклада – позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного работника и его соответствие занимаемому месту;

3) аттестацию персонала – учитывает потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

**Оценка работников** – определение личного вклада работника в общий результат и степень его влияния на достижение этого результата, определение профессионально-квалификационного уровня работника.

**Пассивная кадровая политика** — политика, при которой кадровая работа заключается в ликвидации негативных последствий.

**Патриархальный стиль руководства** — разновидность авторитарного стиля руководства, основанная на мотивации подчинённых через личную зависимость деятельности.

**Переговоры** — обмен мнениями с деловой целью.

**Переподготовка персонала** — система мероприятий, обеспечивающих получение новых профессий или специальностей, т. е. обучение уже имеющих профессию лиц с целью их переквалификации.

**Персонал организации** — совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

**Персонал** — категория работников, объединённых по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т. д.) или к профессии. Персонал делится на управленческий, административный, инженерный, технический и т. д.

**Первичная адаптация** — приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности; основана на мотивации и стимулировании персонала.

**Персонограмма** — ранговый список способностей конкретного человека по степени их развития.

**Планирование высвобождения персонала** — составление плана увольнения сотрудников.

**Планирование деловой карьеры** — составление плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест.

**Планирование деятельности** — разработка плана действий по предотвращению прогнозной нехватки или избытка рабочей силы с целью улучшения ее использования.

**Планирование использования персонала** — составление плана замещения должностей.

**Планирование кадрового резерва** — составление плана персональных продвижений, их последовательности.

**Планирование карьеры** — разработка наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы.

**Планирование обучения персонала** – составление плана мероприятий по внутриорганизационному и внеорганизационному обучению персонала.

**Планирование производительности** – составление программы увеличения производительности или уменьшения издержек.

**Планирование расходов на персонал** – составление плана расходов на основную и дополнительную заработную плату, специальные льготы, создание благоприятных условий труда и др.

**Планирование труда руководителя** – разработка плана работы на определенный период времени.

**Планирование трудовой адаптации** – составление плана мероприятий по вработываемости сотрудников в новых профессиональных и социально-экономических условиях труда.

**Планирование численности персонала** – определение потребной численности работающих по основным категориям, специальностям, профессиям, квалификациям.

**Планировка рабочих мест** – схемы размещения мебели и технических средств в помещении.

**Поведенческие роли** – роли, которые характеризуют типовые модели поведения членов группы.

**Повышение квалификации персонала** – углубление, расширение и дополнение приобретенной квалификации, т. е. обучение лиц, имеющих профессию, с целью их профессионального совершенствования.

**Подготовка персонала** – формирование у работника знаний и навыков в определенной профессии, т. е. обучение лиц, ранее не имевших профессии.

**Подбор персонала** – идентификация характеристик человека и требований организации, должности. При подборе должность подыскивается под возможности человека. С этой целью на основании общих и конкретных требований, предъявляемых к кандидату на занятие данной должности, и оценки всех имеющихся кандидатов по этой должности принимается решение по выбору наилучшего из кандидатов.

**Подражание** – способ усвоения новых форм поведения и деятельности.

**Позиционная власть** — власть, основанная на должностной иерархии в организационной системе.

**Показатель сменяемости кадров** — отношение меньшей величины из числа принятых или уволенных из организации за данный период к среднесписочной численности.

**Политика организации** — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

**Положение о подразделении** — основной документ, регламентирующий назначение и место подразделения в организации, функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения.

**Порицание** — средство воздействия на человека с целью устранения недостатков.

**Постановка целей** — определение цели, ситуационный анализ и формулирование цели.

**Постоянные работники** — работники, поступившие на работу без указания срока.

**Потребность** — нужда в чем-либо человека или социальной группы.

**Потребность в персонале** — потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню.

**Решение кейсов** — решение определенных ситуаций, содержащих множество вводной информации. Оценивается не решение как таковое, а способы решения и поиск альтернативных вариантов. Как правило, используются при оценке бизнес-компетенций.

**Самоотчет** — письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом.

**Собеседование** — проведение интервью в режиме вопроса-ответа по заранее составленному алгоритму (структурированное собеседование), или в форме открытых вопросов (неструктурированное интервью), или смешанная форма. Проводится на разных уровнях (психолог, менеджер по персоналу, линейный руководитель и руководитель организации).

**Стрессовое интервью** — собеседование, при котором задающий вопросы намеренно создает обстановку нервозности и смущает поступающего на работу, чтобы увидеть, как последний реагирует на это.

**Тест** — метод психодиагностики различных характеристик человека; использует стандартизированные вопросы и задачи и предполагает выполнение определенных заданий (ответов на вопросы и т. п.). Т. различают по направленности (на интеллект, тревожность и т. д.), по особенностям самих Т. (словесные, графические, проективные и т. д.), по технике проведения (индивидуальные, групповые, автоматизированные и др.).

**Тестирование** — процесс диагностического исследования, использующий стандартизированные вопросы и задачи (тесты). Т. применяется при решении широкого круга проблем в таких областях, как обучение (оценка эффективности разных форм обучения, уровня подготовленности учащихся, оценка их способностей и пр.); подбор и расстановка кадров на промышленных предприятиях и др. организациях (перевод на новое место работы, аттестация кадров, прием на работу и пр.); психологическое консультирование. В отличие от др. психологических методов Т. позволяет получить количественные и качественные оценки измеряемых характеристик.

**Тренинг** — систематический процесс изменения поведения работников в направлении улучшения возможности организации в достижении ее целей.

**Формальные группы** — малые социальные группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса.

**Формальный (должностной) авторитет** — общепризнанное влияние лица на коллектив, обусловленное набором властных полномочий и прав (должностью).

**Формирование индифферентности** — стиль конфликтного поведения, основанный на нейтрализации эмоционального «накала».

**Формирование коллектива** — процесс развития групповой сплоченности коллектива.

**Формирование персонала** — комплектование штата организации сотрудниками соответствующей квалификации в нужном количестве.

**Функциональная группа** — объединение руководителей и специалистов функционального подразделения, реализующих общую функцию управления и имеющих близкие профессиональные цели и интересы.

**Функциональная структура** — схема разделения управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

**Функциональная структура группы** — распределение функций управления между членами группы.

**Функциональное структурное подразделение** — самостоятельная часть аппарата управления, реализующая задачи определенной функции управления.

**Функциональный авторитет** — общепризнанное влияние лица на коллектив, обусловленное его компетентностью и профессионализмом.

**Функция управления** — определенная форма и способ управленческого воздействия на управляемый объект.

**Функция управления персоналом** — особый вид управленческой деятельности, позволяющий осуществлять управленческое воздействие на персонал.

**Харизма** — форма влияния на других людей посредством личной привлекательности.

**Харизматический стиль руководства** — разновидность авторитарного стиля руководства, основанная на вере в особые, уникальные качества руководителя.

**Ценностно-ориентированное единство коллектива** — уровень совпадения мнений членов коллектива о наиболее ценных качествах, необходимых для успешной работы.

**Централизация власти** — концентрация властных полномочий на верхнем уровне управления.

**Централизация управления персоналом** — сосредоточение функций управления персоналом на верхнем уровне иерархии управления.

**Центростремительная карьера** — движение к руководству организации.

**Человеческий капитал** — совокупность врожденных способностей и приобретенных знаний, навыков и мотиваций, целесообразное использование которых способствует увеличению дохода (на уровне индивида, предприятия или общества).

**Штатная структура** — документ, содержащий состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.



**Экономическая концепция управления персоналом** — концепция, при которой человек рассматривается как элемент процесса труда организации.

**Экономическая эффективность управления персоналом** — сравнение затрат по управлению персоналом с полученными результатами деятельности.

**Экономичность** — соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.

**Эксперт** — творческая роль члена группы, определяющего целесообразность реализации идеи.

**Эмоциональное лидерство** — лидерство, основанное на психологическом (моральном) авторитете лидера.

**Энтузиаст** — творческая роль члена группы, личным примером побуждающего других членов группы эффективно работать.

**Эрудит** — творческая роль члена группы, являющегося носителем энциклопедических знаний.

**Эстетические условия труда** — цветовое оформление производственных помещений и оборудования, освещение рабочих мест, использование музыки в производственном процессе и т. д.

**Этика деловых отношений** — система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности.

**Этика руководителя** — система норм нравственного поведения руководителя, основанная на понимании и учете психологии работников.

**Этикет** — совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

**Этикет речевой** — правила речевого поведения на службе.