

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой
_____ З.А. Васильева
« » _____ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01.01 «Управление персоналом организации»

Совершенствование системы управления наймом персонала в организации (на
примере ООО «Базаиха»)

Научный _____ доктор экономических _____ Г.Я. Белякова
руководитель _____ наук, профессор

Выпускник _____ К.О. Ерохов

Нормоконтролер _____ ассистент кафедры _____ И.С. Жирнова
_____ ЭУБП ИУБПЭ СФУ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Методы и технологии отбора и найма персонала в организации	6
1.1 Принципы отбора и найма персонала в организации	6
1.2 Методы и технологии в отборе и найме персонала	19
1.3 Факторы влияющие на отбор и найм персонала	43
2 Анализ отбора и найма персонала в ресторане «Хозяин тайги» ООО «Базаиха».....	57
2.1 Характеристика деятельности организации	57
2.2 Система управления персоналом в организации.....	63
2.3 Система отбора и найма персонала в организации	68
3 Направления по совершенствованию системы управления наймом персонала в организации	72
3.1 Совершенствование системы управления наймом персонала в организации.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	78

1 Методы и технологии отбора и найма персонала в организации

1.1 Принципы отбора и найма персонала в организации

Необходимость и важность оценки кандидатов при найме на работу, которая осуществляется в процессе отбора, все больше сводится к мероприятию стратегического характера.

Отбор – это процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, наилучшим образом пригодным для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности.

Смысл отбора заключается в том, чтобы направить кандидата на положительные изменения в конкурентной деятельности предприятия при разумном соблюдении экономических, социальных и личных интересов его участников. При этом, целью отбора при найме является оценка соответствия профессиональной и личной пригодности кандидата требованиям вакантной должности, которая осуществляется в короткие сроки при использовании различных средств и методов.

Критерии отбора персонала должны быть:

- валидными (соответствовать содержанию работы и требованиям к должности);
- полными (учитывать все главные характеристики, важные для эффективной работы);
- надежными (обеспечивать достоверность и устойчивость результатов);
- соответствующими содержанию работ и ключевым требованиям должности;
- имеющими высокую различительную способность.

Последствия ошибочного выбора претендента могут проявиться не скоро, но оказаться весьма разрушительными. При этом образуются следующие потери:

- снижение конкурентоспособности и ухудшение имиджа организации;
- низкая производительность и качество труда;
- расходы, связанные с повторным отбором и дополнительным обучением.

Наем в свою очередь – это сложный процесс привлечения персонала на требуемую должность, предполагающий поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (непригодности) через систему отбора и заключение контракта.

Концепция отбора и найма строится следующим образом [1]:

1. Определение в соответствии со стратегией развития предприятия количественной потребности в персонале. С точки зрения времени учитывают текущую и долгосрочную потребность. Различают валовую потребность, или совокупную численность работников, необходимую для обеспечения деятельности предприятия, и чистую потребность, характеризующую несоответствие наличия персонала валовой потребности в нем. Чистая потребность может быть положительной или отрицательной. Положительная чистая потребность в персонале проявляется как необходимость заполнить освободившиеся должности или найти сотрудников на впервые созданные рабочие места.

2. Разработка требований к новым сотрудникам и их компетенциям на основе анализа вакантного места. В этом критерии принимаются во внимание следующие критерии:

- профессиональные критерии (Образование и опыт работы);
- физические критерии;
- психические критерии;
- социально-психологические критерии (социальное взаимодействие с окружающими).

3. Формирование философии отбора и найма для каждой из вакансий. Каждый работодатель до найма определяет, что ему важнее в новом

сотруднике: чтобы он составил некое «кардинальное разнообразие» в уже функционирующей команде или просто хорошо вписался в нее, при этом не разрушая старых, традиционных направлений.

В том случае, если найм предполагает кандидатов, которые наиболее подходят для адаптации внутри настоящих организационных направлений, то говорят о философии соответствия. Ее сторонники считают, что такой подход действен для стабильных организаций. Найм новых сотрудников в таких организациях осуществляется только в очевидных необходимостях вызванных финансовым кризисом, выпуском новой продукции или новой сервисной линии, резкими переменами в маркетинговых условиях или конкурентных позициях.

Философия «текущая работа или долгосрочная карьера» фокусируется на сиюминутных требованиях к работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости. К клеркам и производственным рабочим в большей степени уместен подход с позиции сиюминутных требований, к менеджерам и специалистам – приспособляемости к изменениям, или так называемой полифункциональности. В то же время быстрые изменения во внешних условиях ведут к необходимости учитывать профессиональную гибкость работников всех иерархических уровней и требуют от них умения включаться в различные рабочие программы внутри организации и тем самым продвигать себя профессионально. Поэтому решающим фактором при найме становится способность будущего работника к адаптации в новой среде.

Еще одним предметом анализа может стать такая дилемма как «подготовленные или подготавливаемые». С экономической точки зрения – в целях сокращения расходов на обучение и подготовку будет правильным нанимать уже подготовленных кандидатов. Но часто случается, что работодатели пренебрегают этим предпочтением и нанимают на работу не подготовленных, а подготавливаемых работников. Первая причина такого выбора заключается в том, что работодателю проще научить с нуля, чем

переучивать. Вторая объясняется тем, что работодатель считает стороннюю подготовку (где-то вне предприятия) не очень подходящей к требуемой.

4. Выбор аудитории на рынке рабочей силы. Она разделяется на внешнюю (внешние источники) и внутреннюю (между имеющимися сотрудниками).

5. Формирование списка претендентов на вакантные должности. Осуществляется за счет положительного имиджа организации или распространения специальной вербовочной информации для привлечения кандидатов. Существует опосредованная и непосредственная вербовки. Первая представляет собой непрерывно осуществляемую деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации. Непосредственная вербовка осуществляется для устранения имеющейся в данный момент нехватки персонала и включает информацию о конкретных свободных должностях, связанных с ними требованиях и мотивациях. А так же она должна быть определена по времени и решать следующие задачи: Выявление целевых адресных групп, разработка вербовочной информации и выбор каналов привлечения кандидатов.

Целевые группы – это контингент людей которому адресуются мероприятия по вербовке кандидатов. Они определяются на основе сегментирования рынка труда, исходя из характеристик вакантной должности и предъявляемых требований к будущему сотруднику. От точности определения целевых групп (менеджеры, клерки; с опытом работы или без него; мужчины, женщины и т.п) зависит степень допускаемых ошибок, последующие расходы предприятия на привлечение кандидатов и эффективность вербовочной информации с каналами ее распространения [2].

Вербовочная информация состоящая из специальной рекламы, по своей форме и содержанию должна отвечать особенностям и потребностям соответствующих целевых групп. К примеру молодые специалисты будут

иметь различные потребности с пожилыми кандидатами, обращение к потенциальным менеджерам должно отличаться от обращения к производственникам и т.д.

К основным элементам вербовочной информации относятся:

- специфика организации (наименование организации, ее размер, место расположения, и т.п.);
- характеристика должности (описание выполняемых задач, места в иерархической структуре, возможностей карьерного роста и т.д.);
- основные требования к кандидату (набор необходимых профессиональных, межличностно-коммуникативных и управленческих способностей, сторонние знания, опыт, иногда – особенности биографии);
- система стимулов и мотиваций, предоставляемых организацией (заработная плата, социальные услуги, льготы, регламентация сверхурочных, регулирование отпусков и выходных, гибкое рабочее время, психологический климат в организации);
- особенности отборочной процедуры кандидата (методы отбора, пакет требуемых документов, необходимость и структура резюме, время проведения собеседования и др.).

Каналы для привлечения кандидатов выбираются исходя из особенностей целевых групп, ситуации на рынке труда, финансового состояния и предпочтений организации. Основными коммуникационными каналами являются:

- объявления в средствах массовой информации (газеты, журналы, радио, телевидение);
- объявления на рекламных столбах и досках;
- объявления в интернете;
- прямые контакты с организациями (школы, вузы, биржи труда и др.);

- передача информации сотрудниками организации;
- услуги кадровых агентов;
- распространение информации на предприятии (посредством презентаций, ярмарок, съездов и т.п.).

6. Проведение процедуры отбора, ориентированной на выявление более пригодных кандидатов. Проводится в соответствии с профилем требований к кандидату и учетом его профессиональных, личностно-индивидуальных качеств, должен быть экономически обоснованным и юридически допустимым. Существует два вида отбора: широкий и узкий.

Широкий отбор подразумевает первичное грубое просеивание кандидатов и предполагает задействование менее затратных методов, как правило состоящих из бесконтактного общения, и анализа поступивших документов [11]. На практике, при широком отборе, наиболее актуальными стали следующие шаги:

- Входящие документы охватываются одной ведомостью (листом) в службе управления персоналом, чтобы избежать путаницы и таким образом документировать их вход и дальнейшие передачи.
- Документы просматриваются грубо, но в соответствии с профилем требований пригодности.
- Образовываются три группы: «пригоден для разговора» (категория 1), «резерв» (категория 2), «не пригоден» (категория 3).
- Документы попавшие в категорию 3 возвращаются назад и все мероприятия на этом заканчиваются.
- Кандидаты попавшие в «резерв» получают промежуточно извещение, которое означает, что к ним могут вернуться, если претенденты категории 1 в процессе отбора не будут соответствовать требованиям.
- Кандидаты категории 1 также получают промежуточное извещение или сразу приглашаются на мероприятия более тщательного отбора.

– Контакт по телефону. Грубый отбор на основании документов дает лишь первое впечатление, при котором множество вопросов остаются открытыми. В таких случаях телефонный разговор может стать вспомогательным средством для получения дополнительной информации.

Узкий отбор направлен на выявление кандидатов, максимально соответствующих профилю пригодности. Он предполагает использование наиболее конкретных и надежных методик. К узкому отбору, в отличие от широкого, привлекаются более квалифицированные сотрудники, работающие на предприятии или приглашенные со стороны.

Содержание процедуры отбора может меняться в зависимости от следующих факторов:

– Какой вид найма предполагается: постоянный, для задействования работника на выполнение задач предприятия в течение длительного (оговоренного в контракте) срока, или временный, когда работники задействуются на короткий период. Отбор для постоянного найма должен быть тщательным и глубоким, чем для временного;

– Какая форма отбора будет задействована: внешняя, когда кандидат со стороны практически не знаком и необходима его оценка по всем параметрам пригодности вакантной должности, или внутренняя, которая предполагает предварительную осведомленность о сотруднике, его личностных и профессиональных способностях, соответственно требующая меньших средств и оценочных факторов.

– Какой контингент претендентов будет участвовать в отборочной процедуре: национально гомогенный, постоянно проживающий на территории данного государства, интернациональный и др.

– Какое предприятие осуществляет найм: отечественное, совместное или зарубежное.

– Для каких целей отбирается персонал: для работы или для совмещения работы и учебы и др.

7. Обсуждение результатов отбора. Осуществляется специальной комиссией, в состав которой (в зависимости от статуса вакантной должности) включаются:

- руководитель предприятия;
- руководитель (или представитель) отдела с вакансией;
- руководитель (или представитель) службы управления персоналом;
- другие предусмотренные программой найма данного предприятия представители.

Основные задачи комиссии – определить:

- отвечает ли кандидат профилю требований вакантной должности;
- уровень потенциала кандидата, его наиболее сильные и слабые стороны;
- возможность устранения слабых сторон кандидата;
- кандидата или группу кандидатов для заключения трудового контракта;
- менее подходящих претендентов и занести их в «резерв».

8. Заключение трудовых отношений с принятым кандидатом. Осуществляется путем подписания двухстороннего контракта и консультаций для более быстрой адаптации к трудовому процессу и коллективу. Стоит отметить, что окончательное решение о найме кандидата, предприятие (работодатель) может принять после истечения испытательного срока.

Эффективность отбора и найма персонала определяется уровнем подготовки всех звеньев этой системы: руководителями предприятия, отделом управления персоналом (функциональными экспертами и методиками используемыми предприятием) и другими сотрудниками.

В совокупности с теоретическими и практическими познаниями появилась возможность построения системы принципов формирования, реализации и развития управления отбором и наймом персонала. Такую систему можно представить в виде следующих элементов:

1. Общие принципы отбора и найма:

– Эффективность. Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию предприятия. Затраты, связанные с отбором и наймом, должны быть меньше, чем эффект, получаемый организацией благодаря их удачному проведению.

– Соответствие целям предприятия. Обеспечивает стабильную структуру персонала и приток новых идей в организацию для реализации текущих задач и перспектив предприятия.

– Прогрессивность и оперативность. Соответствие механизма проведения отбора и найма передовым отечественным и зарубежным аналогам. Своевременное принятие решений по совершенствованию процедуры отбора и найма, а также предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.

– Научность. Ссылка на достижения науки в области отбора и найма.

– Сочетание ожиданий кандидата и предприятия. Удовлетворение ожиданий привлеченного сотрудника не в ущерб выполнению производственных задач организации и балансу ее психологического климата.

– Динамизм. Сочетание стабильности и мобильности.

– Конфиденциальность. Осуществление отбора и найма на условиях неразглашения сведений о кандидатах (со стороны предприятия) и какой-либо информации о предприятии (со стороны кандидата).

– Комфортность. Обеспечение максимальных удобств для обоснования, выработки, принятия и реализации решений отборочной комиссии и кандидатов в ходе проведения манипуляций по отбору и найму.

2. Принципы формирования и организации предварительного этапа отбора и найма в описании работы:

– Ясность. Отражение этапов работы в описании вакансии настолько хорошо, чтобы все обязанности были ясны и понятны.

– Указание возможностей. Предполагает описание характера (природы) работы с включением всех наиболее важных отношений и перспектив.

– Определенность. Выбор наиболее подходящих терминов для характеристики вида работы, степени ее сложности, требуемых навыков, стандартизованности проблемы, ответственности за каждую стадию работы, уровня материальной ответственности.

– Простота и краткость. Простое, краткое и структурированно сформулированное описание работы более легко воспринимается кандидатами.

3. Принципы организации предварительного этапа отбора и найма в формировании рекламы [18]:

– Внимание. Объявления, напечатанные с малым интервалом – маловыразительны и теряются, в отличие когда используются широкие страницы и пустые места, тем самым выделяясь из общего фона.

– Интерес к работе. Формируется оригинальной характеристикой, представляющей деятельность будущих работников, акцентируя внимание на выгодных сторонах предприятия (месторасположение, положительный имидж, и др.).

– Желание. Прививается желание к работе, делая упор на такие факторы, как удовлетворение каких-либо потребностей, возможность путешествовать, общаться с профессионалами, и др.

4. Принципы формирования и организации процедуры отбора и найма:

– Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности. Необходимость определения набора знаний и профессиональных навыков претендента, выявление нужного способа поведения кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикрепить.

– Отбор претендентов не всегда должен проходить ссылаясь на жесткие требования выставленных вакантных должностей. Практика показывает, что пригодны кандидат – это не всегда точная копия сформированного предприятием идеального портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиции лишь относительного сходства характеристик.

– Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов. Протекции и предубеждения по отношению к кандидату являются следствием перенесенных заблуждений оценщика, и этим могут фальсифицировать объективный отбор.

– Анализ окружающей среды по отношению к занимаемой должности. Окружающая среда – это сотрудники, коллеги, начальство, культура предприятия, все это может впоследствии стать катализатором или тормозом успешной работы нового работника.

5. Принципы оценки кандидатов при отборе и найме [31]:

– Достижения наивысшей степени объективности. Сложнореализуемый принцип, но вполне выполним, при применении должных методов оценки и привлечение для отбора экспертов-профессионалов.

– Соизмерение затрат и процедур со значимостью должности.

– Структурированная форма интервью. Позволяет уменьшить вероятность влияния на мнение интервьюера неблагоприятной информации. Сохраняются в памяти полученные в ходе беседы данные и факты, есть гарантия одних и тех же вопросов всем кандидатам.

– Концентрация на таких чертах кандидата, которые можно раскрыть в процессе собеседования. К таким чертам относятся: уровень интеллекта кандидата, способность общения с другими людьми, мотивация к работе.

– Побуждение кандидата к общению и рассказу о себе. Этому способствует непринужденная обстановка в начале беседы, рассказ кандидату об организации и работе, уход от постановки прямых вопросов.

– Достижение наилучшего результата отбора – выявление кандидата, больше всего подходящего данной организации.

– Потенциальная имитация. Любой отобранный работник должен быть готов заменить отсутствующего коллегу данной профессионально-профильной рабочей групп.

– Систематичность. Принятие во внимание информации всех ступеней отбора.

– Отчетность. Постоянный контроль используемых в интервью вопросов, процедур отбора, информации о количестве принятых и предполагаемых к найму кандидатов для демонстрации вышестоящему руководству.

– Коллегиальность. Принятие решений должно базироваться на анализе сделанных в ходе отбора и сохраненных записей и осуществляется на совещании группой должностных или уполномоченных лиц.

6. Принципы определяющие направления развития системы отбора и найма [41]:

– Ориентация на потребителя и клиента. Подразумевает отбор работников в организацию, способных к риску, самостоятельности в принятии нестандартных решений, владеющих навыками коммуникации, креативным и масштабным мышлением.

- Приоритет длительной перспективы над текущими задачами. Отбор с задачами длительной перспективы предполагает ориентацию на качество образования и личностный потенциал работников.
- Социально-личностная мотивированность кандидата. Предполагает принятия во внимание таких тенденций, как стремление к саморазвитию и удовлетворению жизненных потребностей.
- Физиологическая мотивированность кандидата. Предполагает принятия во внимание таких тенденций, как увеличение потребностей сохранения физического здоровья и ментальности.
- Легальная защищенность. Соблюдение законов о расовой и половой дискриминации при найме.
- Взвешенный компромисс. Разумный подход к компромиссу при отборе и найме. Возможен при профессиональном дефиците (например, отсутствие знаний одного языка программирования), что можно до определенной степени затем ликвидировать.
- Перспективность. Предполагает оценивание кандидата с точки зрения теории человеческого капитала через выявление продуктивного долголетия работника в организации.
- Интернационализация. Принятие во внимание глобализации рынка труда и формирование интернационального персонала организации, что требует совершенствования процедур отбора.
- Пожизненная занятость. Предполагает развития механизмов планирования карьеры и пожизненной занятости для ключевых работников с целью реализации их потребности в сопричастности и защиты новшеств предприятия от конкурентов.
- Сохранение лица. Предполагает такой отбор кандидатов, который не нарушает этические нормы и права человека, тем самым сохраняя имидж предприятия в его связях с общественностью.

7. **Формирование организационных компетенций.** Подразумевает составление каталогов компетенций соответствующих конкретной профессии (должности) для детального представления портрета будущего сотрудника и его более ясной оценки при отборе и найме. Основные компетенции работников могут быть представлены четырьмя группами [14]:

- **Профессиональные.** Включающие в себя практический опыт, умения и знания и решении задач профессионального рода деятельности.

- **Методические.** Обозначают способность и готовность к целенаправленному, планомерному образу действия при выполнении профессиональных заданий и решении проблем (например, при планировании рабочих шагов). При этом самостоятельно выбираются, применяются, а при необходимости усовершенствуются изученные методы мышления и способы работы или стратегии решения для преодоления рабочих заданий и проблем. Методическая работа охватывает самостоятельную организацию и оценку, которая требует собственной инициативы и творчества.

- **Социальные.** Система знаний, умений, навыков взаимодействия и поведения в обществе.

- **Личностные.** Объединяют способности человека для решения вопросов собственного развития, анализа требований и ограничений в профессии, семье и общественной жизни.

1.2 Методы и технологии в отборе и найме персонала

Специалисты по отбору и найму отмечают, что все чаще кандидаты приходят трудоустраиваться подготовленными, выставляя себя в лучшем свете, из-за чего становится проблематична их оценка.

В соответствии с этими событиями, в зависимости от статуса вакантной должности на предприятии помимо чистого профессионализма стараются оценить следующие навыки кандидата:

- выразительность поведения (мимика, жесты, манера разговора);
- рабочее поведение (организаторские способности, умение вести переговоры, способность к руководству);
- социальное поведение (коммуникабельность, умение приспособливаться).

Для осуществления этих процедур многие работодатели используют ступенчатую систему, выбирая несколько или все методы отбора. Эта система включает в себя следующие элементы [1]:

1. Анализ и оценка заявительных документов. Позволяет составить первичную картину о претенденте и определить необходимость контактного общения, тем самым способствует экономии времени работников службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих устроиться на работу претендентов. Все присланные документы должны быть оформлены единым списком-описью, который нужен для дальнейшего продвижения бумаг по подразделениям и руководителям. Предприятие при работе с документами заявителя имеет ряд обязанностей, невыполнение которых влечет возмещение принесенного кандидату вреда или ущерба. К ряду обязанностей относят: обеспечение сохранности и защищенности документов; запрет на доступ к документам сотрудникам, не имеющим отношение к данному виду работ; запрет на передачу документов в другие компании; незамедлительное возвращение документов кандидату в надлежащем порядке, но без заявительного письма и персональной анкеты.

Анализ и оценка заявительных документов состоит из нескольких этапов. Анализ заявления. Это первый документ свидетельствующий о намерении заявителя стать сотрудником данного предприятия. Здесь, у кандидата, есть возможность сообщить о своих пожеланиях относительно работы, обосновать смену рабочего места, объяснить конкретную причину попытки

трудоустройства в эту, а не в другую компанию, изложить интересы к предполагаемой должности.

Заявление является важным информационным источником, позволяющее оценить претендента. При анализе этого документа в организации обращают внимание на четыре основных момента: внешний вид (оформление), содержание, точность, стиль.

Предмет анализа внешнего вида заключается в следующих моментах:

– Способ выполнения заявления. Чаще всего выполняется с помощью компьютера (машинописное), но разрешается написать от руки (в этом случае можно проанализировать почерк кандидата) .

– Длина изложения письма на бумаге. Оптимальная размерность заявления – около одной-полутора страниц стандартного формата. Обусловлено тем, что весомые факты не требуют длинных толкований.

– Вид, формат бумаги и цвет чернил. Практика показывает, что необычный формат бумаги, непривычное ее качество и редко употребляемый цвет чернил указывают на отклонения кандидата от норм (эффектоманию).

– Эстетическое оформление заявления. Чистота, аккуратность и пространственное расположение информации на листе.

– Структура заявления. Понятная и логичная структура. Шаблонность в структуре может показать на занормированное мышление кандидата, которое как правило соответствует людям средних и низких должностей.

Содержание заявления должно информировать предприятие о кандидате, и отвечать на задаваемые вопросы. Как показывает практика, организации требуют лаконичное изложение информации заявителем и даже подсказывают желаемую информационную наполненность.

Под проверкой точности подразумевается выявление способности, готовности и согласия претендента соответствовать обозначенным в профиле

пригодности требованиям. Проверка может быть сфокусирована на выявлении прямого или косвенного несогласия кандидата с оговоренными требованиями. На распознавание намеренности действия кандидата или его рассеянности (Например, если кандидат специально или случайно подал заявление в рукописной форме, когда требовалось машинописное). Каждое выявленное несоответствие проверяются и уточняются в дальнейших методов отбора.

Анализ стиля заявления. Специалисты считают, что особенно убедительно его должны продемонстрировать претенденты на руководящие должности, так как этот навык формулирования потребуется им в дальнейшем. К тому же, по стилю заявления можно выявить побуждения кандидата, самооценку, мотивацию, стиль жизни и косвенно узнать его точку зрения, в том числе на работу.

Большинство ученых и специалистов склоняется к исследованию стиля письма по двум направлениям – статистическому и динамическому. Оба стиля являются в некоторой степени крайностями. Крайность динамического – в дисгармонии личности, хаотичности рассуждений и поведения, крайность статического – тоже дисгармония, но в однообразности мышления, упрямстве и чрезмерности. Динамический стиль можно распознать по живому и ясному воспроизведению мыслей и говорит об одухотворенности и решительности кандидата, а статический – по более формальному и деловому повествованию, что говорит о более выраженной упорядоченности и проявления однопорядкового мышления.

Для определения склонности кандидата к тому или иному направлению используется оценочная шкала (таблица 1).

Таблица 1 – Оценочная шкала [1]

Стиль	Характерные признаки текста	Оценка кандидата
Обороты речи	Преобладающе глагольный стиль	Живой, бодрый, не притворяющийся,

		непринужденный
	Преобладающе активный стиль	Энергичный
	Преобладающе пассивный стиль	Действующий выжидающе, присматривающийся
	Преобладающе субстантивный (с существительными) стиль	Дистанцированный до чопорности, неповоротливый вычурный
Построение предложения	Преобладающе простое построение предложения	Скромный, простой, прямой
	Преобладающе «нагроможденное» построение предложения	Нерасторопный, обстоятельный, заносчивый
Сочетание предложений	Свободное	Подвижный, интеллигентный,
	Жесткое	Неумелый, слабо приспособляющийся, со слабой интуицией
Запас слов	Большой	Разносторонний
	Малый	Нерасторопный, односторонний, неподвижный

Анализ биографии. Биография – это один из документов по которому можно достаточно быстро произвести обзор профессионального и личностного развития кандидата. Содержание биографии (в виде таблицы или в свободном изложении) должно по своей полноте, точности и характеру языкового выражения удовлетворять потребности организации. Диапазон необходимой информации в биографии зависит от работодателя. Но сформировалась оптимальная структура этого документа, которая включает в себя следующие позиции:

- имя, фамилия;
- место жительства;
- дата и место рождения;
- семейное положение;

- школьное образование;
- профессиональное образование;
- экзамены;
- профессиональная деятельность;
- профессиональные навыки;
- повышение квалификации.

Также, работодатели по-разному осуществляют отбор биографий. Чаще всего разница проявляется в выборе объекта анализа: качественного или количественного набора оцениваемых элементов. В большинстве случаев объект анализа сводится к двум элементам:

- Первый вариант: хронологический порядок описания событий и должностные элементы.

- Второй вариант: смена фирм (отраслей) и непрерывность развития.

Согласно вышеперечисленным направлениям была сформирована схема анализа биографии (рисунок 1).

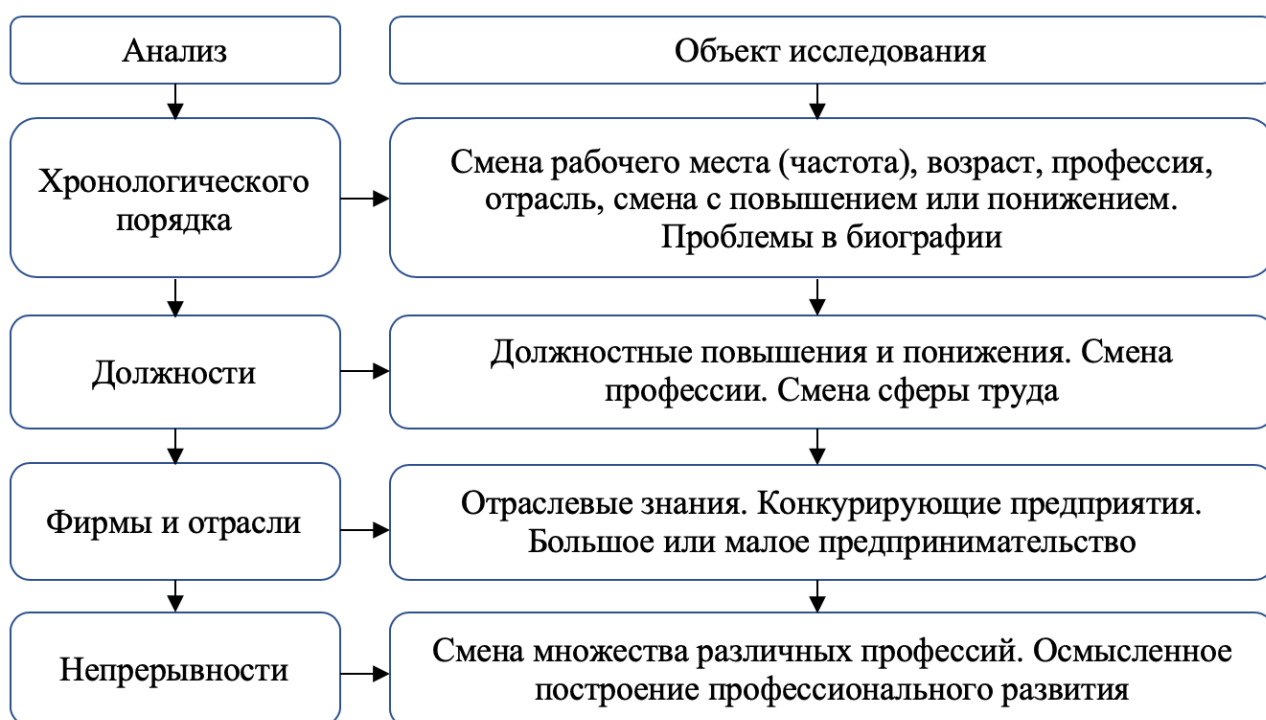


Рисунок 1 – Схема анализа биографии [1]

Данные полученные в результате анализа – профессионально ориентированная информация, на основе которой выстраивается личностно-социальная философия кандидата, которая включает:

- общие тенденции и качественные изменения в совершенствовании личности;
- социокультурный уровень и фон развития;
- характерологические и судьбоносно-психологические элементы.

Проблемы в биографии чаще всего связаны с длительными болезнями, безработицей или занятостью в проигрышных сферах, судимость. Практика показывает, что такие показатели указывают на недисциплинированность, непоследовательность или авантюристическую натуру.

Один из самых серьезных элемент анализа – возраст кандидата, так как этот фактор допускает совершенно различные толкования и оценку для смены профессионального направления и должности.

Анализ резюме. Резюме – это гибрид из заявительного письма и биографии, главной целью которого является максимально полно и в то же время сжато представить работодателю образ претендента на должность.

Практика показывает, что резюме для кандидата может сыграть положительную или отрицательную роль.

Положительные черты:

- Грамотно написанное резюме может отразить кандидата в положительном свете, характеризуя его идеальным претендентом на вакантную должность.
- Составленное в соответствии с необходимыми принципами, но в тоже время не похожее на другие резюме, оно может заинтересовать работодателя, что соответственно повысит шансы кандидата устроиться на работу.

– Хорошо написанное резюме, даже в условиях жесткой конкуренции привлечет внимания проверяющего, что может обеспечить кандидату некое преимущество.

Отрицательные черты:

– Кандидат не всегда правильно умеет составлять резюме. В результате оно получается громоздким и непонятным, характеризуя кандидата не с самой лучшей стороны.

Анализ свидетельства/удостоверения (документы подтверждающие образование и различные квалификации). При запросе таких документов подразумеваются два их вида: образовательные и трудовые.

Свидетельства об образовании включают в себя все виды документов (аттестаты, сертификаты, дипломы и др.), удостоверяющие окончание какого-либо учебного заведения или степень успеваемости.

Особое внимание уделяется школьным свидетельствам. Их оценка дает возможность сделать выводы об области интересов кандидата, его способностях и определить его готовность к работе.

Свидетельства, удостоверяющие получение всех видов и форм послешкольного образования (различные курсы, профессиональные учебные заведения, институты, университеты) анализируются и сравниваются со школьными задатками на предмет соответствия выбранного трудового профиля.

Трудовые свидетельства (производственные). Данные свидетельства дают информацию о занятости кандидата на других предприятиях. Право на их выдачу имеет работодатель, и выдаются такие свидетельства как правило при увольнении, но возникают такие ситуации, когда свидетельства выдаются до прекращения трудовых отношений (предварительные свидетельства). Важность таких документов заключается в том, что в них как правило объективно описаны сведения и качества кандидата по которым его можно оценить.

Анализ персонального анкетирования при найме. Универсальный инструмент при отборе персонала при найме, сохраняющий единую функцию получения ответов на поставленные предприятием вопросы. Являясь традиционным способом сбора информации о кандидате, персональное анкетирование имеет ряд преимуществ и недостатков, а также предполагает возможность совершенствования.

Преимущества метода:

- Систематизированность информации о кандидате, которую легко сравнивать.
- Постановка таких вопросов, которые можно забыть или не сформулировать при контактных формах общения.
- Получение необходимой информации, которая реально интересна для предприятия.

Недостатки метода:

- Возможная правовая некорректность из-за включения вопросов не имеющих дела к будущему рабочему месту;
- В случае неграмотно поставленного вопроса – получение не полной или некорректной информации от кандидата.
- Возможность фальсификации информации со стороны кандидата.

Анализ рекомендаций. Данные документы целесообразно запрашивать от кандидатов на руководящую должность. В целях снижения субъективности информации, следует запрашивать от претендента несколько рекомендаций от различных авторов, к примеру от бывших коллег, бывшего работодателя, от наставника или учителя. Сопоставление нескольких писем поможет отследить повторяющиеся качества и характеристики кандидата.

Анализ фотографии. Фотография – это элемент, позволяющий получить непосредственное впечатление о кандидате. Не всегда являясь уместным методом, этот элемент все же является целесообразным исходя из следующих факторов:

– Снимки могут понадобиться для дальнейшего оформления удостоверений и других деловых бумаг при найме кандидата, не создавая задержек и простоев в рабочем процессе.

– Фотографии помогают специалистам идентифицировать кандидатов, это особенно актуально при большом множестве заявлений.

– В редких случаях, по изображению на фотографии можно составить заключение о кандидате.

– Руководитель, с которым кандидату придется работать, может сразу сделать вывод о невозможной совместной работе если он ему глубоко не симпатичен.

– Фотография помогает дополнить целостный образ кандидата.

– В тех случаях, когда работодатель ищет претендентов с конкретным типажом внешности (к примеру для работы с клиентами или представителя организации), фотография поможет облегчить предварительный отбор.

Подходы анализа и оценки фотографий:

– Фотография анализируется специалистом службы персонала с использованием различных макетов для оценки (пример, таблица 2).

Таблица 2 – Макеты оценки фотографий

Обобщенная версия	Детальная версия
Фотография кандидата (маленькая, большая, черно-белая, цветная); Изготовление (качество фото); Дата изготовления (старая, новая).	Культура, жизненная установка и самооценка кандидата (галстук или «бабочка», строгая или неряшливая одежда, форма очков).
Одежда кандидата (ухоженная, неухоженная, старомодная, модная, неряшливая).	Эстетичность (завязан узел галстука аккуратно или небрежно); Чувство цветовой гаммы (если фотография цветная); Чувство высокомерия, гордости, прямооты (поза, поворот головы кандидата).
Особенности во внешности кандидата (очки, борода, прическа).	Желание показаться оригинальным или экстравагантным (большой

	<p>формат фотографии, фотография в полный рост или с питомцем, курортные фотографии и др.); Возраст, успехи или поражения (у пожилых людей жизнь отражается в чертах лица: деформация рта или энергетика взгляда могут сказать об успехах, поражениях, жизненном опыте. Успешные люди выглядят иначе, чем те которых преследуют неудачи); Небрежность, хитрость (прислана любая, первая попавшаяся под руку, фотография; устаревшая и т.д).</p>
--	---

– Фотография анализируется специалистом по физиогномике с помощью специальных инструментов и методов, содержащих до двух ста различных признаков.

– Фотография не анализируется (если пакет документов запечатан и вскрывается после принятия решения о найме).

В большинстве случаев, фотография служит лишь дополнительным критерием оценки кандидата.

2. Тестирование. Это метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задания (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Тестирование имеет ряд положительных характерных черт [3]:

– Способно выявить определённые реакции личности, а затем измерить их, причем в обычных условиях и достаточно объективно.

– Является достоверным индикатором будущих успехов в карьере для всех видов работ и всех групп людей.

– Является универсальным инструментом отбора, который одинаково успешно действует как для кандидатов на профессиональное обучение, так и

для претендентов на вакантную должность, к тому же этот метод одинаково беспристрастен к любой категории нанимающихся.

- Является финансово эффективным методом и способно приносить материальную выгоду предприятию.

По средствам тестирования констатируется ряд возможностей относительного испытуемого:

- получение надёжных и современных сведений о его потенциале и поведении;
- получение сведений о характерных чертах поведения;
- раскрытие потенциала способностей;
- определение уровня развития или выявление отдельных деталей общей картины личности.

При отборе кандидатов выделяют три основных ситуации, в которых при различной постановке задач применяется тестирование:

- Когда имеется несколько свободных мест и есть только один кандидат, в этом случае необходимо выбрать ту должность, которая ему больше всего подходит.

- Когда число вакантных мест и претендентов одинаково, в этом случае необходимо добиться оптимального распределения.

- Когда свободно только одно место и есть несколько кандидатов, в этом случае необходимо выявить наиболее подходящего.

Для получения от кандидатов наиболее валидных результатов тестирования, оно должно отвечать следующим требованиям:

- Тестируемый должен иметь возможность показать свое типичное поведение.

- Метод должен быть выверенным, испытанным и надёжно измеряющим.

Существует большое количество классификаций тестов, наиболее общая включает в себя трёхэлементную структуру:

- Тест производительности (Тест направлен на измерение моментальных стандартов производительности кандидата, таких как умение концентрироваться, проявлять активность и др.).

- Тест на интеллект (Достаточно многомерный тест, направленный на оценку таких способностей как: общие умственные, вербальные, вычислительные, логические, скорость восприятия, память, пространственно-механическую ориентацию и канцелярские.).

- Личностный/психометрический тест (Тесты содержащие множество приемов для определения различных черт характера, нервозности, агрессивности, депрессивности, раздражительности и др.).

Тестирование, как метод диагностики пригодности кандидатов, нуждается в выявлении качества выполнения возложенных на него функций. Для этого процесса оценки тестов выступает ряд показателей, которые характеризуются как критерии качества:

Объективность. Под объективностью понимается степень, в которой результаты теста не зависят от проверяющего. Объективность означает, что результат тестирования достигается только тестовым инструментом, т.е. согласно его намерениям и целям, независимо от руководителя теста и побуждением к ответу в тесте будет только вопрос или задача теста. Объективность достигается если разные проверяющие одного проверяемого (кандидата) приходят к идентичным результатам. В зависимости от того, в какой фазе проявляется тестирование различают три аспекта объективности:

- Объективность поведения. Касается степени случайного или систематического варианта поведения проверяющего во время тестирования, которое может каким то образом повлиять на результаты тестирования кандидата. Высокая степень объективности может быть достигнута в том случае, если у проверяющего имеется соответствующая инструкция и ход

тестирования стандартизируется. В соответствии с этим тестирование должно быть зафиксировано в письменной форме, а взаимодействия между проверяющим и кандидатом должны быть стандартизированы.

– **Объективность подведения итогов.** Должна соответствовать степени объективности оценок ответов кандидата на задание теста. Наиболее беспроблемной, по опыту специалистов, является объективность оценки при связанных ответах на задания (например, «правильно- неправильно»). Если задание предполагает возможность свободного ответа, то объективность оценки ниже, так как здесь уже задействовано решение проверяющего, которое распространяется и на категорию развиваемых проверяемым ответов.

– **Объективность интерпретации.** Характеризуется степенью независимости интерпретации результатов тестирования от личности интерпретирующего их проверяющего. Объективная интерпретация очевидна, если из одинаковых результатов разных проверяемых сделаны одинаковые заключения. Если рабочий тест или анкета нормированы и оценка имеет числовое значение, по которому позиция кандидата однозначно определена на шкале тестов, то она как правило беспроблемна, но труднодостижима, если не имеет никаких опорных пунктов для классификации нанимаемых, потому что степень свободы при толковании результатов теста становится высокой.

Надежность. Это характеристика точности теста, как измерительного инструмента, его устойчивости к действию помех (как внешних, так и внутренних). Одним из важных аспектов осуществления достоверного тестирования является методика эмпирического определения достоверности. Наиболее часто для надежности тестирования применяют следующие методы:

– **Повторное тестирование.** Эквивалентности измерения, согласно оценкам специалистов, можно достичь, если один и тот же тест через определенный промежуток времени повторно предложить тем же кандидатам. Зависимость между значениями первого и второго моментов времени покажет

достоверность повторения теста (тестирование – повторное тестирование – достоверность). Между тем, отмечая важность метода, профессионалы считают, что интерпретация достоверности повторного теста из-за ряда условностей проблематична. Во-первых, одна из проблем состоит в том, что при данном методе дисперсию ошибок, которые совершаются при нерепрезентативном выборе заданий, нельзя причислять к дисперсии случайности. Часто эта же ошибка, возникшая из-за несогласованного выбора заданий, репродуцируется и при вторичном измерении, так что становится систематической дисперсией. При наличии таких ошибок, которые прежде всего обнаруживаются, если исследуемая черта (признак) личности плохо разграничивается или ее нельзя измерить практикуемым количеством измерений, достоверность, установленная повторением теста, переоценивается. Во-вторых, при повторении тестирования не исключена возможность вспоминания определенных вопросов и ответов на них. Допустимо также, что испытуемый вспомнит случайные ошибочные ответы. Переоценка достоверности тем вероятнее, чем разнообразнее и интереснее по содержанию задания теста и чем короче промежутки времени между первичным и повторным тестированием. В-третьих, использование метода повторного тестирования проблематично, если в интервале между двумя моментами оценки возможно изменение исследуемой черты личности. Для минимизации вероятности измерения черт (качеств) специалисты советуют уменьшить интервал времени между первичным и повторным тестированием. С другой стороны, при этом, как указывалось, увеличивается вероятность нежелательных эффектов памяти, уменьшение которых, наоборот, требует много времени. Следовательно, на практике при установлении интервала между тестом и его повтором необходимо стремиться к той его критической величине, от которой в большей мере будет зависеть пригодность метода повторения для определения достоверности.

– Параллельное тестирование предполагает две эквивалентные формы теста для одной и той же выборки кандидатов, чтобы на основании рассчитанной корреляции между результатами определить достоверность тестового метода.

Две формы теста могут рассматриваться как эквивалентные в том случае, если они: состоят из похожих (но неодинаковых) заданий; среднее значение и стандартные отклонения обеих форм отличаются незначительно.

Согласно выводам специалистов, эквивалентность форм теста должна быть обеспечена раньше, чем начинается подсчет достоверности. Достичь эквивалентности, можно быстрее всего, если из большого числа вопросов, которые «вскрывают» определенную черту личности, составляются парные задания по содержательным и статистическим критериям (прежде всего по одинаковой степени трудности и избирательности) и затем случайным образом один вопрос вычлениют из формы А, другой - из формы В.

Ученые предостерегают, что при конструировании эквивалентных тестов возникает опасность значительного различия между ними как по содержанию, так и относительно формулировок, что приводит к тому, что каждая форма теста имеет специфическую дисперсию, которой в характеристике других форм нет. Тем самым корреляция между обеими формами теста уменьшается. Это значит, что достоверность в данном случае переоценивается. Так как на практике, по имеющемуся опыту, полной эквивалентности достичь едва ли возможно, то достоверностью тестирования, следует считать достоверность параллельного тестирования, что является скорее всего мерой консервативной. С другой стороны, есть и такая опасность, что две формы теста могут, как следствие недостаточного исчерпания широты спектра вопросов слишком сильно перекрывать друг друга в определенных содержательных деталях. В этом случае корреляция между обеими формами теста увеличивается, однако рассматривать ее рекомендуется как завышенную.

– Раздвоение теста. Часто из-за недостатка времени или средств, особенно при наличии большого временного промежутка после тестирования,

методики повторения теста или конструирования двух эквивалентных его форм отклоняют. Желание оценить достоверность теста на базе его одномоментного задействования и при одной единственной форме реализуется через раздвоение теста или метод консистентного анализа. Сущность метода раздвоения тестов состоит в следующем. После предложения одного теста выборочной совокупности проверяемых его раздваивают на две эквивалентные группы заданий и устанавливают корреляцию между грубыми значениями одной половины и грубыми значениями другой. Основными способами деления тестов на две половины являются: деление по четным и нечетным номерам заданий; случайное раздвоение; деление на основании аналитических данных (например, образование парных заданий по одинаковой сложности); деление по времени тестирования (возможно только при использовании тестов на скорость).

Интерпретация достоверности при раздвоении сопровождается также и рядом проблем. Во-первых, проблема может возникнуть из-за того, что между предъявлением обеих половин теста либо мало, либо совсем нет времени. Кратковременные колебания в состоянии личности или в тестовой ситуации могут повлиять на обе половины теста в одном направлении, т.е. трактоваться (неудачно) как систематическая дисперсия. Поскольку подобные влияния дисперсии на практике никогда полностью исключить нельзя, достоверность метода раздвоения теста, как правило, переоценивается. Во-вторых, проблема возникает, когда с помощью техники деления не удастся получить две эквивалентные формы теста. Специалисты считают, что без проблем эквивалентность достигается относительно статистических критериев, в числе которых ими называются сложность, избирательность и др. Если обе половины теста имеют задания с различным относительно друг друга содержанием, тогда эти половины измеряют в сущности различные черты личности. В рамках расчета достоверности эта вариация из истинных значений дисперсии рассматривается не как систематическая, а как случайная дисперсия. Поэтому

если содержательный разброс у теста значителен, что затрудняет образование содержательно гомогенных половинок, то достоверность раздвоения теста недооценивается.

Валидность, или действительность теста. Это гарантия, что тест в самом деле измерит то, что подлежит измерению, или что должно быть измерено.

В работах, объектом рассмотрения которых стала валидность, внимание акцентируется на определенных ее видах. Согласно практике, инструменты тестирования должны удовлетворять критерии под которыми понимаются основные показатели валидности. В их число входят:

- Содержательная валидность. Она существует, если выборка заданий репрезентативна для генеральной совокупности. Так как достичь этой установки достаточно трудно, чаще всего полагаются на соответствующие оценки экспертов. Содержательная валидность равнозначна требованию, что отдельные элементы одного теста способны охватить все те личностные признаки и способы поведения человека, которые с его помощью должны быть исследованы.

- Конструктивная валидность. Она существует, если охваченные тестом признаки находятся в необходимом соответствии с положенными в основу теоретическими идеями (конструкциями), например, тестовый признак для конструкции «страх» или конструкции «рабочий мотив».

- Критериально-обусловленная валидность. Она осуществляет связи с внешними критериями, значение которых исследуется независимо от теста. Таким образом затем определяют корреляцию, которая ясно показывает степень взаимосвязей. При этом также возникают проблемы дефиниций и измерения факторов, зависящих от культуры и интересов.

- Согласованная валидность. Подразумевает корреляцию результатов теста с теми суждениями (или оценками) о пригодности, которые получены прежде или одновременно с тестированием, но другим способом (например, в форме оценок в образовательном свидетельстве или впечатлений от собеседования).

Контроль надежности при так называемой конкурентной валидности происходит одновременно с проведением теста, в одной и той же группе тестируемых. Прежде всего он имеет значение при конструировании тестов – для выяснения тестового профиля успешности кандидата или сотрудника. Если в сравнении с этим прослеживают профессиональный путь кандидата, который первоначально определили как схожий по своему тестовому профилю с оптимальным профилем для определенного мероприятия, то говорят о предикативной (оценочной) валидности.

Практичность. Этот показатель приобретает серьезную значимость на практике, так как является оценкой производственно-экономических затрат, связанных с разработкой или выбором метода, стоимость его реализации, в том числе затраты времени для оценки компетенций экспертов и их обучение; организационные расходы, потребности в помещении и материалах.

Подводя итог вышесказанного, можно утверждать, что, использование тестового метода, во-первых, представляет собой классический научный инструмент отбора, подкрепленный высокоразвитой теорией и техникой; во-вторых, по средствам тестирования можно завуалированно проанализировать профессиональные, интеллектуальные и личностные качества кандидата, тем самым не нарушая частную жизненную сферу проверяемого; в-третьих, тестирование – достаточно подвижный метод, способный в условиях жесткой конкуренции быть более целесообразным для предприятия (работодателя) и отслеживать изменения в поведении и отношении к отбору нового поколения кандидатов; в-четвертых, специфика метода такова, что его применение возможно в том случае, если формированием тестов, проведением тестирования и оцениванием его результатов будут заниматься на предприятии специалисты-психологи; в-пятых, издержки на тестирование оправдываются при большом числе кандидатов и однородном профиле требований к ним; в-шестых, тестирование будет в большей степени целесообразным и эффективным, если кандидатам будут знакомы инструменты данного метода,

это поможет снизить порог страха как одну из помех достижения оптимальных результатов.

3. Собеседование. Это метод представляющий собой беседу кандидата с представителем кадровой службы предприятия, при котором в процессе обмена информацией, с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности будущего работника (квалификация, интересы, характер, заключение о мотивах и ценностях, анализ коммуникабельности), с другой стороны, кандидат получает сведения о рабочем месте, перспективах своего карьерного роста, и стратегии предприятия. Собеседование нацелено на следующие элементы [50]:

- личного впечатления о кандидате;
- выявление ошибочных данных о кандидате, представленных им ранее;
- сравнение письменных и устных высказываний кандидата и разъяснение возможных несоответствий;
- определение степени способности включения кандидата в предназначенную ему рабочую группу;
- выявление ожиданий и целевых представлений кандидата;
- информирование кандидата о предприятии и рабочем месте;
- создание у кандидата позитивного впечатления о предприятии.

Данный метод является полезным при определении социального поведения кандидата. Так как в беседе наблюдается, как кандидат справляется с ситуацией интервью, как он себя ведет при первой встрече с незнакомыми ему людьми, как он реагирует на острые вопросы. Для различных сфер деятельности важным требованием является личностное обаяние, которое также можно оценить с помощью собеседования.

Выявление потенциала пригодности кандидата может осуществляться с помощью различных видов собеседования (интервью), которые отличаются

друг от друга степенью определенности и формализованности структуры, в соответствии с этим они проводятся по следующим формам:

– Собеседование (интервью) по стандартному бланку-схеме. Представляет собой стандартный для предприятия опросный лист, на котором представитель (проверяющий) делает пометки в соответствии с ответами кандидата. Плюсами такой формы является возможность машинной обработки информации и сравнение результатов по массиву заявителей. В содержательном плане, полученные данные очень ограничены из-за чего дают не полный портрет кандидата. Данный метод эффективен при большом числе претендентов на вакантные должности.

– Собеседование (интервью) с основными вопросами. Этот метод требует большой предварительной подготовки интервьюера. Если задаются только рамки собеседования и характер вопросов не должен устанавливаться ходом разговора, то такой тип интервью называется структурированным. Если же интервьюер формулирует каждый последующий вопрос исходя из контекста предыдущего ответа кандидата, то такой тип называется смешанным. На практике смешанное интервью используется чаще других, так как обеспечивает реалистичский подход к содержанию беседы, проникновение в сущность обсуждаемых вопросов и как правило большее понимание кандидата.

– Собеседование (интервью) в свободном режиме. Этот тип относится к разряду недирективных или неструктурированных интервью. Интервьюер имеет возможность подстроиться к ситуации в которой проходит беседа и к конкретному кандидату. Для проведения объективного анализа и оценки кандидатов, используя данный метод, необходим опытный специалист в данной сфере.

В зависимости от численности лиц, которые ведут собеседование со стороны предприятия (работодателя), различают:

– Единичное интервью, при котором разговор с кандидатом ведет один интервьюер. Чаще всего роль интервьюера в данном случае выполняет руководитель службы управления персоналом или будущий функциональный руководитель (начальник отдела, где есть вакансия).

– Двоичное интервью, в этом случае разговор с кандидатом ведут два человека.

– Групповое интервью, которое предполагает участие в разговоре со стороны работодателя различных интервьюеров (перечислены выше) и других персон.

Стоит отметить, что чаще всего используются кооперированные формы собеседования (сочетающие психологический настрой и механизм беседы), но бывает, что применяют стрессовые интервью, которые нецелесообразны из-за этических и правовых норм.

Практика использования собеседований указывает на необходимость семи фаз общения, расположенных друг за другом в иерархической последовательности (таблица 3).

За стадией контакта, которая служит снижению порога страха, следует пять основных фаз разговора, фазы с первой по третью нацелены на сбор информации о кандидате, четвертая предполагает информирование самого кандидата. Если обе стороны устанавливают, что сотрудничество имеет смысл, на пятой фазе проводятся переговоры о контракте. В шестой фазе подводятся результаты разговора и определяется срок принятия решения.

Таблица 3 – Фазы собеседования

Фаза	Содержание разговора	Преимущественные функции
Контактная	Приветствие, взаимное	Снижение барьеров и порог

фаза	представление, обоснование приглашения. Допускаются вопросы об уровне знаний кандидата. Заверение кандидата о конфиденциальности беседы	страха
1. Основная фаза	Выяснение личного, семейного и социального фона кандидата (например, вопросы о занятиях в свободное время)	Проверяется, подходит ли кандидат к предполагаемой рабочей группе по своим способностям к контактированию и интеграции. Определение степени мобильности и гибкости
2. Основная фаза	Выявление образовательного пути кандидата, включая повышение квалификации и стажировок	Получение опорных точек о готовности кандидата к образованию и стремлении к своему развитию
3. Основная фаза	Выяснение профессионального развития и профессиональной квалификации кандидата. Выявление оценки прежнего поля деятельности, уточнение основания для желаний сменить место работы.	Заключение о кандидате относительно инициативы, самооценки, способности к самокритике, оснований для смены должностей. Проверка письменной информации
4. Основная фаза	Информирование кандидата о предприятии, отделе, рабочей группе, должности и ответы на вопросы кандидата	Избежание неправильных или искаженных представлений со стороны кандидата о месте работы
5. Основная фаза	Переговоры о контракте	Прояснение различных аспектов трудового договора: величины дохода, социальных гарантий, возможностей развития, карьерного роста и повышения квалификации

Окончание таблицы 3

Фаза	Содержание разговора	Преимущественные функции
------	----------------------	--------------------------

6. Основная фаза	Заключение разговора: резюме о результатах собеседования, определение срока принятия решения	Мотивация для времени на раздумья
------------------	--	-----------------------------------

Предложенный сценарий интервью показывает, что разговор начинаясь с широкого поля познания о кандидате, постепенно сужается: в его сферу вовлекаются только те аспекты, которые имеют прямое отношение к деятельности на данном предприятии.

Для оценки собеседования с кандидатом часто используют следующие поля оценивания:

- Поведение кандидата, когда через мимику, жестику и размышлениям о жизни можно составить представление о его личности.
- Мотивы кандидата, которые обосновывают его образовательное, профессиональное и личностное становление.

Общая оценка кандидата по результатам собеседования выносится с помощью ряда методов, которые специально разрабатываются внутри предприятия и являются его интеллектуальной собственностью.

4. Профессиональное испытание. Суть испытания состоит в том, что кандидаты под наблюдением специалистов, оценивающих потенциал каждого участника, выполняют реальные задачи предприятия.

Для объективной оценки кандидатов во время испытания необходимо соблюдать правильность и хронологию основных шагов:

- Выбор критического события. Для проведения профессионального испытания необходимо чёткое представление основных критических событий или тех ситуаций, преодоление которых может говорить об успешно или не успешно выполненной работе. К примеру, руководитель должен чётко и ясно давать указания; инструктор должен понятно объяснять предмет обучения и

т.д. Для идентификации критических событий необходим точный анализ вакантного места и максимально подробное его описание.

– Определение формы профессионального испытания и подготовка экспертов. Основываясь выявленным критическим событием, эксперты предприятия определяют на что должна быть направлена оценка – на определенный результат или на сам процесс решения какой либо задачи кандидатом. Например: проверка скорости печатания (для клерка), выполнение сварного шва (для сварщика) или пригодность кандидата к проведению занятий (для преподавателя).

Практика показывает, что специалисты (проверяющие) предпочитают стандартизировать эту процедуру, и чем больше достигается степень стандартизации, тем больше метод похож на тестовый.

Эффективность метода увеличивается с возрастанием числа проверяющих, в соответствии с этим он является достаточно затратным. Также специалисты рекомендуют проведение испытания с уже работающими сотрудниками, в целях дополнительной проверки первых и вторых.

– Проведение профессиональных испытаний. Цель испытаний – засвидетельствовать результат (качество, количество), способ решения конкретной задачи и проанализировать личностные свойства кандидата.

– Оценка. Оценка производится на основе собранных материалов (видеозаписи, оценочный лист и др.) или общего мнения проверяющих.

В результате профессионального испытания возможно определить следующие качества кандидата:

- способность принимать решения;
- умение отстаивать собственную точку зрения;
- поведение в стрессовых ситуациях;
- творческий потенциал;
- гибкость мышления;

- инициативность;
- способность работы в команде;
- коммуникабельность.

В настоящее время стал популярным такой метод привлечения новых сотрудников, как использование услуг кадровых агентств. Их услуги доступны каждой организации. К тому же кадровые агентства стараются так организовать поиск и подбор персонала, чтобы затраты были минимальны, а эффект – максимальным.

Еще один метод поиска и отбора кандидатов, который появился относительно недавно – это метод прямого поиска, или хэдхантинг (head hunting). Его суть заключается в выявлении потенциальных кандидатов, прямой выход на них, оценка и представление наиболее подходящих заказчику. Этот метод особенно эффективен при поиске высококлассных специалистов, которых нет на свободном рынке труда. Метод довольно трудоемок и требует хорошего знания специальных технологий, поэтому его целесообразно применять при поиске редких специалистов или руководителей высшего звена.

Согласно вышеперечисленному, можно сказать, что в центре отбора персонала стоит стремление работодателя установить пригодность возможного сотрудника. А для осуществления этого процесса используются самые разнообразные методы и технологии.

1.3 Факторы влияющие на отбор и наем персонала

При организации найма персонала следует учитывать все рычаги воздействия. Как правило, факторы влияющие на его работу, разделяют на внутренние (контролируемые предприятием) и внешние (не контролируемые предприятием, обусловленные внешней окружающей средой).

К внешним факторам относятся следующие позиции [63]:

1. Рынок труда. Этот фактор можно рассматривать в двух вариантах: общественном и конкретизированном. При первом варианте его влияние на

найм характеризуется по показателю труднонедостаточности или трудоизбыточности. При дефиците трудовых ресурсов работодатели, во-первых, используют более дорогие каналы поиска и привлечения кандидатов, так как большое внимание уделяется привлечению кандидатов, а не их отбору. Во-вторых, при малом количестве претендентов, работодатель вынужден устанавливать заниженные требования к квалификации по сравнению с необходимыми. В-третьих, появляется необходимость повышения кандидатам заработной платы.

При большом количестве претендентов, работодатель может устанавливать более высокие и разнообразные требования к кандидатам на вакантные должности. Высокие требования значительно сокращают число потенциальных претендентов, что соответственно ведёт к сокращению расходов предприятия на процедуру отбора, а также к усложнению методов для селекции кандидатов.

С позиции конкретизированного варианта влияние рынка труда на найм можно изучать, исходя из разных целевых установок: долгосрочного прогноза и обеспечения текущей потребности. В первом случае важную роль на предприятии играет оценка будущего развития предложения на рынке труда, которое в свою очередь зависит от демографических, социальных и экономических факторов.

При краткосрочном привлечении персонала (для обеспечения текущей потребности) важна детализированная и актуальная информация о значимых для предприятия сегментах рынка, который образуются в следствии того, что предложение рабочей силы разделяется в соответствии с качественными, количественными, временными и пространственными аспектами.

С точки зрения качества предложение рабочей силы можно разделить по способностям, мотивациям и установкам. Сведения о способностях дают общие данные о профессии и образовании. Анализ мотиваций может быть соотнесен с ожиданиями в отношении профессии и профессионального опыта, которые нередко дают сведения о причинах текучести рабочей силы. Из анализа

установок вероятен сбор данных об имидже нанимающего предприятия и его потенциальных конкурентах, из чего могут следовать рекомендации по формированию «внутреннего образа» предприятия, а также представление о нем в кругах общественности.

По количественным аспектам предложения о приеме на работу можно дифференцировать на актуальные (например, безработные) и латентные (например, занятые на других предприятиях). Абсолютная величина таких предложений, согласно мнению специалистов, маловыразительна, для того чтобы предпринимать конкретные меры по занятости. Необходимо принять во внимание одновременную потребность в кадрах других организаций, которая влияет на зависимость рабочей силы от появления на рынке работодателей, предлагающих рабочие места.

Временной аспект предполагает исследование предложения в соответствии с сезонными колебаниями (например, в строительстве) или гибким рабочим временем (например, посменная работа).

Пространственные ограничения рынка труда дают информацию о «стандартообусловленных» вопросах занятости и найма, таких как ценность свободного времени, ситуация с транспортом, конкуренция при найме или социальная структура.

Демографические факторы (атрибуты потенциальных сотрудников: численность, возраст, религия, пол и др.). Численность населения зависит от влияния двух количественных факторов — естественного и пространственного (механического) движения. Первый фактор, согласно оценке демографов, достаточно хорошо прогнозируется, поскольку сальдо числа рождений и смертей — показатель, подверженный эволюционному развитию, революционные изменения могут произойти только в результате чрезвычайных структурных ломок — войн, крупномасштабных стихийных бедствий и т.п.

В пространственном движении населения значительную роль играют экзогенные факторы, природой которых могут быть национальные решения в

области политики и экономики (усиление экономического потенциала страны, предоставление убежища) или ход событий в странах с более низким уровнем развития, относящихся к так называемому третьему миру (нищета, войны, переманивание рабочей силы и т.д.).

«Демографическое эхо» работодатели многих европейских государств воспринимают как серьезную проблему. Во-первых, нарушаются ставшие в целом привычными национальные представления о нанимающихся контингентах: в их структуре все более весомую долю составляют иностранцы –соискатели менеджерских и инженерных, а не только рабочих, как было раньше, позиций. В силу недостатка собственных кадров, изменения их ценностных позиций и установок на работу, а также большей экономической и социальной привлекательности занятости в высокоразвитых странах для иностранцев наметившиеся тенденции скорее всего будут иметь положительное развитие.

Во-вторых, рабочие места нового века, помимо профессиональной компетентности, требуют от кандидатов «языковых знаний и владения навыками взаимодействия с современными техническими системами». Кандидаты из стран третьего мира, где «стабильно высокая рождаемость гарантирует приток молодой рабочей силы за рубеж», чаще всего «не сдают пробного экзамена при найме».

В-третьих, при найме иностранцев-менеджеров оказываются непригодными классические методы отбора, которые гарантировали относительную точность селекции этой категории претендентов. В силу «гетерогенности образовательных систем» в различных странах и «непрозрачности» квалификационных стандартов.

2. Трудовое законодательство. Отражает социальную и политическую среду на рынке, создаваемую центральными и государственными органами власти, которые диктуют условия труда.

Со стороны правительства трудовое законодательство и регулирование трудовых отношений затрагивают следующие области:

- законодательное установление равных возможностей приема на работу, отбора кадров, их оценки, продвижения по службе и обучения;
- гарантированное обеспечение работой (трудоустройство) маргинальных групп населения трудоспособного возраста;
- регулирование условий оплаты труда, продолжительности рабочего дня, безработицы и т.п.;
- регулирование пособий, влияние на пенсионное обеспечение;
- охрана здоровья;
- законы, регулирующие трудовые отношения.

При опубликовании вакансий от работодателя могут потребовать извещения претендентов о том, что работодатель представляет равные возможности. Делается это для соблюдения правительственных соглашений. Также от работодателей могут потребовать использования так называемых нетрадиционных источников найма с целью увеличения числа представителей национальных меньшинств и женщин на различных организационных уровнях компании.

3. Уровень безработицы. При высоком уровне безработицы, большое число заявителей, соответственно наем будет простым и наоборот.

4. Конкуренты. Когда на рынке существует множество предприятий одной отрасли, то наем персонала затрудняется, так как необходимо разрабатывать лучшее предложение для будущих кадров.

При учете факторов внешней среды значимыми являются следующие аспекты:

- во-первых, с позиций системного подхода отбор и найм как организованное целое зависят от поведения каждого элемента системы, поэтому изучение каждого из факторов изолированно от других необходимо и важно;
- во-вторых, отмеченные факторы наделены определенной силой, уровень которой при складывающихся обстоятельствах способен повышаться и как катализатор воздействовать на другие факторы, вызывая цепную реакцию.

Это значит, что факторы внешней среды взаимообусловлены и взаимозависимы, причем обусловленность и зависимость носят ситуативный характер. Поэтому изолированное изучение факторов без принятия во внимание взаимосвязей не дает полной и всесторонней картины окружающей среды для принятия решения по организации и проведению кампании отбора и найма;

– в-третьих, внешняя среда формируется под воздействием целого ряда факторов с различным уровнем вариативности каждого из них. В соответствии с этим воздействующее на отбор и найм окружение можно квалифицировать как сложное, причем степень сложности может быть разной в зависимости от конкретного предприятия или отдела с вакансией;

– в-четвертых, проведение отбора и найма будет различаться в условиях высоко и низкоподвижной среды. Более подвижна она в регионах с бурно развивающимися новыми отраслями, быстро меняющимися технологиями и параметрами конкурентной борьбы (электроника, фармацевтическая и химическая промышленности). Сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды вынуждает предприятие опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных;

– в-пятых, в отдельные периоды времени может прослеживаться неопределенность внешней среды, которая характеризуется как «функция количества информации, которой располагает организация или лицо по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в этой информации». Недостаток ее и сомнительность точности вызывают и большую неопределенность окружения, которая усугубляется зависимостью от мнений иностранных экспертов или изложенных на иностранном языке аналитических материалов. Чем неопределеннее внешняя среда, тем труднее принимаются эффективные решения по отбору и найму.

Порождаемые при прямом или косвенном участии внешней среды внутренние факторы представляют собой следующий порог факторного каскада.

Изучение факторов внутренней среды сопряжено с видением отбора и найма как относительно «чистого процесса, что, с одной стороны, предполагает последующую коррекцию в практическом применении сформированной теории к условиям конкретного предприятия. С другой стороны, элиминирование многочисленных индивидуальных деталей дает возможность выявить наиболее емкие и рельефные особенности, способствующие превращению возможности в действительность.

В соответствии с этим наиболее значимы такие внутренние факторы, оказывающие влияние на отбор и найм:

- размер предприятия (расширение бизнеса напрямую влияет на число требуемых кадров, соответственно и на систему найма);
- политика набора (в нем определены цели и принципы найма);
- вид и особенности работы (является решающим показателем при трудоустройстве кандидатов, так как определяет всю рабочую среду: заработную плату, карьерный рост и др.);
- имидж организации (предприятия имеющие хороший имидж на рынке, пользуются дополнительной популярностью, из-за чего и привлекают новых сотрудников);
- стратегия обеспечения персоналом;
- источники привлечения кандидатов;
- методики отбора;
- цели предприятия;
- специфика предприятия;

Потребности в рабочей силе зависят прежде всего от целей предприятия, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Как конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе, цели организации

могут быть представлены в виде долгосрочной стратегии, бизнес-стратегии или бизнес-плана. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее выполнения. У компании со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе могут не претерпевать серьезных изменений в течение нескольких лет, и планирование человеческих ресурсов не представляет сложности. Если же организация меняет стратегию – переходит к выпуску новой продукции или услуг, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса, потребности и в численности, и в компетентностях работников могут существенно измениться.

Проецируясь на найме, цели предприятия могут оказывать влияние на определении его доминирующей стратегии. Найм для соответствия или поиск «новой крови», найм для текущей работы или долгосрочной карьеры, найм подготовленных или найм подготавливаемых – каждая из них привносит коррективы в профиль пригодности кандидата, механизм его поиска на внешнем или внутреннем рынках, методы селекции, финансирование, организацию и проведение всей кампании по привлечению новых работников в организацию.

Так, стратегическая цель современных рыночных организаций ориентация на клиента, т.е. систематическое выявление, анализ и оценка его ожиданий, связанных с услугой, воплощением ожиданий в реальную деятельность предприятия для установления долгосрочных связей с клиентом. Предполагая переход в кадровой работе от руководства к консультированию, новая стратегия нацеливает предприятие на формирование внутрифирменного маркетинга или одновременную ориентацию на внешнего клиента и собственных сотрудников. В сфере отбора и найма в соответствии с этим предполагается поиск и прием на работу высокомотивированного, ориентированного на клиента кандидата. В профиль его профессиональной пригодности включаются такие характеристики и качества, как самостоятельность, инициативность,

реактивность мышления, знание основ управления рисками, навыки оперативного принятия решения.

Достижение стратегической цели предполагает, во-первых, переосмысление подходов к привлечению людей в организацию и корректировку стратегий по отбору и найму. Во-вторых, оказывая влияние на весь процесс найма, делает необходимым совершенствование стратегий и тактик развития принятого персонала с целью создания внутреннего рынка пригодных кандидатов для наиболее значимых, «продвинутых» должностей, вакансии которых могут появиться к следующему или более позднему найму.

Зависимость отбора и найма от специфики предприятия может трактоваться по-разному. Например, по одной из версий, в государственном секторе традиционный отбор проводится на базе политического покровительства или заслуг. В частном секторе дружба с менеджерами и работниками также может стать одним из факторов отбора кадров, однако здесь стараются отбирать по достоинствам.

Важным фактором, влияющим на отбор и найм, является размер предприятия и его технологическая изменчивость. Надежные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, поэтому применять их могут лишь крупные организации. Кроме того, формирование сложного и дорогостоящего отборочного механизма оправдано при частых случаях найма, большом числе вакансий и превышающем их количестве кандидатов.

Увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.п. формируют внутриорганизационную динамику персонала, которая влияет на изменение потребностей организации в рабочей силе и поэтому должна отслеживаться соответствующими функциональными службами.

Успешность кампании по привлечению новых работников может зависеть от имиджа осуществляющего его предприятия. Как правило, его формируют качество, конкурентоспособность и известность продукции или

услуг. Часто по этой причине привлекательными как место работы считаются известные своей торговой маркой крупные компании.

Высокий имидж продукта не всегда распространяется на имидж компании как привлекательного места работы. В соответствии с этим можно предположить, что имидж – собирательный фактор, и каждая из его составляющих – переменная, способная в различных ситуациях влиять на решение кандидатов как катализатор или тормоз. Это значит, что формулу зависимости успешности отбора и найма от имиджа предприятия нельзя назвать стандартной, сложность взаимосвязей и их развитие в перспективе могут быть прослежены в результате многомерного прогноза, осуществляемого каждым предприятием индивидуально.

Актуален также фактор оптимизации цели при привлечении и отборе кандидатов на вакансию. В связи с нерешенным вопросом о конфликте целей предприятия-работодателя и кандидата предметом анализа могут служить следующие целевые установки (таблица 4).

Таблица 4 – Конфликты между целями организации и претендента

Цели организации	Цели претендента
Найти квалифицированных сотрудников, принимая во внимание их отличительные качества, связанные как с производственным процессом, так и независимые от него (работоспособность и лояльность)	Найти «квалифицированное» рабочее место исходя из предъявляемых к нему требований и с точки зрения структуры трудовых затрат
Найти людей, подходящих для должности (совокупность квалифицированных требований в соответствии с задачами производственного процесса)	Найти подходящие для человека должности (совокупность квалификационных требований в соответствии с естественными или выработанными установками)
Возможность отказаться от сотрудника	Надежность рабочего места
Большое количество претендентов	Небольшая конкуренция среди претендентов
Возможность уклониться от неоправданных решений при приеме	Возможность избежать неоправданного отклонения при

(«ложное положительное решение»)	принятии решения («ложное негативное решение»)
Истинная картина для претендента – сокрытие неблагоприятных условий на рабочем месте	Истинная картина относительно рабочего места – сокрытие собственных сторон
Решение на уровне организации	Обращение как с индивидуальностями

Различия целей свидетельствуют о том, что отбор и найм сопровождаются серьезным социальным конфликтом. Стандарт интересов предприятия выражается в поиске и отборе высокоэффективного и лояльного по отношению к организации сотрудника, привязывать к себе которого, однако, следует только до тех пор, пока его рабочая сила приносит пользу в виде прибыли.

Интересы претендентов квалифицировать как стандарт достаточно сложно, тем не менее обобщенная картина такова, что человек стремится найти рабочее место для самореализации и самоутверждения. Ввиду того, что зависимый труд для большинства представляет наиболее важную форму обеспечения существования, поступающие на работу заинтересованы в надежности рабочих мест и как можно более долгосрочном трудовом договоре. Нежелательная для кандидатов сильная конкуренция, кроме снижения шансов на получение работы, одновременно повышает у некоторых из них потенциальную возможность разочарования.

В противовес предприятию, они заинтересованы в получении точного суждения о своей пригодности с принятием во внимание исключительности личности и особенности социальной ситуации. Это в конечном счете означает необходимость задействования отборочной комиссией более дорогостоящей адаптивной процедуры отбора, приспособленной для каждого отдельного кандидата.

Конфликты целей, как показывает практика, решаются в большей степени в пользу позиций организации.

Цель, преследуемая организацией при привлечении персонала – получить как можно больше потенциально пригодных кандидатов. Внутрифирменное покрытие потребности в персонале может быть осуществлено без движения сотрудников и с помощью их перемещения. В первом случае дополнительная рабочая сила не привлекается, проблема разрешается путем интенсификации трудовых усилий уже занятых сотрудников, поэтому речь об отборе здесь не идет.

Внешнее обеспечение персоналом может в свою очередь проходить при «скорее пассивном» и «скорее активном» поведении предприятия. При пассивной форме почти не используются мероприятия по вербовке, предприятие или возвращается к имеющимся сведениям об ищущих работу, присланным по личной инициативе претендентов заявлениям, или прибегает к услугам других учреждений. При высоком уровне безработицы, незначительной и несрочной потребности такое поведение оправдано больше, чем активное появление на рынке труда. При таких формах обеспечения, как лизинг персонала и трудовые соглашения (предприятие-«соглашатель» обязуется взять на себя частичное выполнение задания – уборку помещения или строительные работы – постоянно или в течение определенного промежутка времени путем привлечения собственных сотрудников) ответственность за процесс отбора и найма переносится «на других».

С активными мероприятиями предприятие выходит на рынок труда при напряженной ситуации на нем, срочной необходимости или большой потребности в персонале. Оформление объявлений о наборе и выбор носителя рекламы зависят при этом от целей и вида привлечения. «Охота за головами», или переманивание кандидатов на руководящие должности, чаще всего происходит с помощью специалистов (консультантов) по кадровой работе, которые, несмотря на монополию на посредническую деятельность бирж труда, по сведениям практиков, давно взяли на себя функции систематического поиска и посредничества.

Реализация стратегий обеспечения предприятия персоналом предполагает более глубокое познание особенностей основных источников, аккумулирующих кандидатов для заполнения вакансий. Важность этого фактора заключается в том, что поля интересов предприятия характеризуются набором признаков, которые впоследствии могут значительно повлиять на результативность работы предприятия и поэтому требуют к себе взвешенного подхода.

Любой найм, по оценкам специалистов – это кампания, проводимая с определенной долей риска как для работодателя, так и для кандидатов. Риск распространяется, на следующие пункты:

- точность оценки претендующих на вакансию;
- финансовые затраты предприятия на отбор и найм;
- прогнозируемые последствия найма, касающиеся профессионального поведения и мобильности принятых;
- производственные результаты предприятия;
- психологический климат в коллективе;
- мотивацию карьеры занятых сотрудников.

Управление рисками при найме в сторону снижения их силы в значительной степени зависит от полноты информации по каждому из перечисленных элементов, которая позволяет корректировать стратегии привлечения персонала, а также совершенствовать механизм кадровой работы с целью снятия возможных инициированных наймом напряженностей.

С позиций претендента специалист предприятия по найму часто рассматривается как типичный работник данной организации и в соответствии с этим выступает ее символом. Поведение нанимаемых на работу, их некомпетентность и недружелюбность способны представить в таком свете всю организацию и интерес организации в найме.

Согласно исследованиям, существует ряд причин утверждать, что специалист по найму и методика найма оказывают влияние на то, будет или не будет кандидат работать в организации. Ученые выявили, что личность

специалиста по найму является важным фактором при трудоустройстве.

С другой позиции, претенденты, прошедшие короткое интервью, вопросы которого не относились к работе, могут почувствовать, что организация не заинтересована в их найме. Также есть доказанное предположение, что выбор претендента зависит от теплоты и энтузиазма представителей организации-работодателя, равно как и их знания работы, организации, резюме кандидата. Исследователи также утверждают и то, что изучение впечатлений претендентов от интервью тем не менее показывает, что практически все из них чувствовали обратное.

В соответствии с этим значимость организации для нанимающихся в нее будет более высокой при проведении со специалистами по найму предварительной работы, которая может состоять в следующем.

Во-первых, в большем внимании к выбору специалиста по найму. Ученые утверждают, что, за исключением военной службы, многие организации уделяют этому вопросу немного внимания, возлагая обязанности по найму на новичков департамента управления человеческими ресурсами в силу предположения, что найм требует меньше опыта, чем иные процедуры.

Во-вторых, в подготовке специалистов по найму, которая предполагает знание организации-работодателя, требований к освободившимся вакансиям, навыки межличностного общения, этико-правовых особенностей интервьюирования претендентов, особенностей формирования тестовой ситуации и проведения тестирования. Ученые считают важным представление специалиста по найму о том, какое влияние окажет его поведение на претендента.

Административные вопросы, требуемые разрешения при найме, включают: сроки начала процедуры, возможность компенсации претендентам связанных с приездом для отбора затрат, приглашения для участия в процедуре супругов, класс отелей и ресторанов для размещения и обеспечения питанием кандидатов.

Тем не менее существует мнение, что даже кажущиеся обычными решения могут повлиять на впечатления и поведение претендента. Например, считается, что плохо организованная процедура найма оказывает негативное влияние на мнение претендента относительно компетентности работодателя. Подобно этому, отказ работодателя компенсировать затраты кандидата на найм и выбор недорогих ресторанов и отелей сигнализирует о проблемах с прибыльностью компании или аскетизме в отношении человеческих ресурсов. «Длительный промежуток времени между фазами найма связан с отсутствием кандидатов, возможно, потому, что для них нежелательно ожидание ответов от медленно реагирующей организации». Учитывая такую корреляцию между успешным наймом и административными факторами, работодатель должен точно осознавать необходимость проведения найма профессионально и в четко обозначенные сроки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КНОРУС, 2010. – 368 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 462с.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2016. - 208 с.
5. Антикризисное управление: учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 620 с. – (Высшее образование).
6. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ИНФРА-М, 2006. – 283 с. – (Высшее образование).
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – 670 с.: ил.
8. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2005. – 208 с. – (Серия «Библиотека менеджера»).
9. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: учеб. пособие / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 2007. – 896 с.
10. Малин А.С. Исследование систем управления: учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – 3-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. – 399 с.

11. Методы исследования системы управления современных организаций / А.Н. Чаплина, И.В. Кошелева, И.А. Войцеховская и др.- Учебник /КГТЭИ, 2007. – Красноярск.
12. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник / В.И. Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 2-е изд., доп. и перераб. – 479 с. (Серия «Учебник для вузов») 25
13. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 288 с.
14. Белякова Г.Я., Самков М.А., Инструменты управления взаимодействием инновационной инфраструктуры в регионе. Инновации и инвестиции. 2017. № 7. С. 17-21.
15. Белякова Г.Я., Воробьева Т.Н. Институциональные основы и роль организации деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ и оценки ее эффективности в Российской системе государственного управления региональным экономическим развитием. Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. № 10 (96). С. 134-145.
16. Белякова Г.Я., Самков М.А. Механизмы и инструменты инновационного развития регионов. Экономика и предпринимательство. 2014. № 11. С. 280.
17. Урбанович А.А. Психология управления: учеб. пособие / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2005. – 640 с. – (Библиотека практической психологии).
18. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина; под ред. Ю.В. Гусева. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 367 с. – (Высшая школа менеджмента).
19. Чаплина А.Н., Клименкова Т. Анализ и оценка эффективности системы управления предприятием: Учебное пособие для СРС/КГТЭИ, 2007. – Красноярск. - 109 с.

20. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 214 с.
21. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 432 с.
22. Бабосов, Е. М. Управление персоналом / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. - М.: ТетраСистемс, 2013. - 288 с.
23. Бевзюк, Е. А. Регламентация и нормирование труда. Учебное пособие / Е.А. Бевзюк, С.В. Попов. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 212 с.
24. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 688 с.
25. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 352 с.
26. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - М.: Юрайт, 2016. - 246 с.
27. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом. Учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - М.:Юрайт,2014. - 478с.
28. Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала / Т.И. Леженкина. - М.: Маркет ДС, 2016. - 232 с.
29. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2015. - 400 с.
30. Лихацкий, В. И. Аудит и контроллинг персонала. Учебник / В.И. Лихацкий. - М.: Издательство ГИЭФПТ, 2017. - 276 с.
31. Маслова, В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2015. - 508 с.
32. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ, 2017. - 272 с.

33. Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2017. - 128 с.
34. Потемкин, В. К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - М.: Питер, 2017. - 432 с.
35. Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 400с.
36. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 2. - М.: Юрайт, 2016. - 246 с.
37. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах / Ю.В. Щербатых. - М.: КноРус, 2015. - 248 с.
38. Bellini group [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bellinigroup.ru>.
39. ООО «Базаиха» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.list-org.com/company/5669690>.
40. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: КноРус, 2018. - 985 с.
41. Резник, С. Д. Карьерный менеджмент. Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 240 с.
42. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс, 2017. - 416 с.
43. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2018. - 460 с.
44. Спивак, В. А. Лидерство. Учебник / В.А. Спивак. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2017. - 302 с.
45. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом. Учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 224 с.
46. Кафидов, В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Трикта, Академический Проект, 2018. - 144 с.
47. Карпов, А. В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. - М.: Проспект, 2017. - 416 с.

48. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 344 с.
49. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013.-192с.
50. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 239с.
51. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 237 с.
52. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
53. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков.– М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
54. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
55. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012.- 282 с.
56. Гладкий, А.А. Зарплата и управление персоналом. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. – М.: Эксмо, 2015. – 272 с.
57. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.
58. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
59. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

60. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015 – 56 с.
61. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова, - М.: КноРУС, 2013. – 432 с.
62. Семенов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семенов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасов. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.
63. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», Государственное и муниципальное управление», Управление персоналом» / К.В. Решетникова. – М.: ЮНТИ-ДАНА, 2013. – 175 с.
64. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 – 695 с.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой
_____ З.А. Васильева
« » _____ 2019 г.

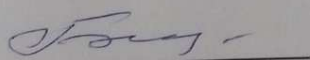
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01.01 «Управление персоналом организации»

Совершенствование системы управления наймом персонала в организации (на
примере ООО «Базаиха»)

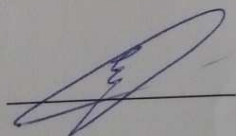
Научный
руководитель



доктор экономических
наук, профессор

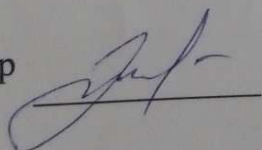
Г.Я. Белякова

Выпускник



К.О. Ерохов

Нормоконтролер



ассистент кафедры
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

И.С. Жирнова

Красноярск 2019