

Технология найма оценки и отбора персонала

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: «Где и когда потребуются работники?»

Различают понятия «набор» и «наем кадров». Набор кадров — массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

1. общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
2. формулирование требований к персоналу. Точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора;
3. определение основных источников поступлений кандидатов;
4. выбор методик оценки и отбора кадров. Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а так же оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т. е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Как мы уже отмечали, есть два возможных источника набора: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией). Альтернативой найму новых работников может быть

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

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает эффективной деятельности организации. Обращение к специализированным организациям, занимающимся привлечением, наймом, подготовкой персонала, аналогично найму временных работников, но в этом случае работники не являются временными. При найме в процессе проведения собеседования работникам кадровых служб приходится решать ряд следующих проблем.

Первая из них связана с необходимостью защиты организаций от влияния процессов криминализации, распространенных в последнее десятилетие в общественной и экономической жизни России. Решение этого вопроса имеет тем большее значение для организации, чем более конфиденциальный характер имеет информация в обеспечении эффективной работы организации. Помимо усилий конкурентов, которые готовы использовать приемы экономического и научно-технического шпионажа для получения необходимой информации, в настоящее время серьезную опасность представляют группы организованной преступности, которые, стремясь к новым доходам, а также к легализации источников своих доходов, проводят активный поиск возможностей внедрения в успешно работающие организации для захвата там руководящих позиций и изъятия в свою пользу собственности высокорентабельных организаций.

Оценка уровня криминализации кандидатов — достаточно сложная задача. Для ее решения необходимо, чтобы работник соответствующей кадровой службы обладал навыками проведения соответствующего собеседования (отвечающего условиям получения тщательно скрываемых сведений) и при необходимости организовал сбор информации, объективно характеризующей кандидата как законопослушного гражданина. В связи с этим работник кадровой службы должен отличаться не только высоким уровнем профессиональной подготовки к проведению собеседования, но и владением современными методами психолого криминалистического тестирования, для чего необходимо взаимодействие с правоохранительными другими административными органами. Все это требует от работника кадровых служб определённого уровня психологической и профессиональной подготовки.

Другая проблема в работе кадровых служб в настоящее время связана с оценкой влияния на уровень профессионализма вновь нанимаемых на работу, условий их жизни и деятельности в переломный период 1992–1998 гг.

Известно, что именно в этот период — при резкой ломке экономических отношений в России, изменение политического статуса и государственных идеологических установок многие вполне профессиональные специалисты были вынуждены сменить профиль своей деятельности, чтобы получать необходимые средства к существованию. Работая в условиях не востребованности образования и опыта, некоторые из них добились успеха в новой сфере деятельности, а другие не смогли обрести необходимый статус. Возвращение в прежнюю сферу деятельности тех, кто не смог адаптироваться к новым условиям, процесс достаточно сложный, поскольку часть навыков и профессиональных знаний за этот период были утрачены. В результате как у самого кандидата, проходящего собеседование, так и у работников кадровых служб могут быть серьезные сомнения в возможности полного восстановления у него утраченного уровня профессионализма.

В этих условиях работник кадровой службы должен не только оценить перспективы реабилитации профессионального уровня оцениваемого кандидата, но и постараться даже при проведении предварительных переговоров хотя бы частично восстановить утраченное данным претендентом чувство уверенности в своих профессиональных качествах. Даже в том случае, когда есть серьезные сомнения в пригодности данного кандидата, необходимо, чтобы в ходе собеседования он мог проявить лучшие стороны своего профессионализма в этом случае его оценка как возможного кандидата может быть достаточно объективной. Для того чтобы это произошло, необходимы определенные психологические приемы ведения собеседования, которыми должен владеть работник службы управления персоналом. Владение этими приемами и их использование для максимального раскрытия потенциальных возможностей кандидата позволит организации получить необходимого ей специалиста в сложных условиях частичной утраты его доверия к самому себе.

Вместе с тем, при всем доброжелательном и терпимом отношении к проверяемому кандидату, работник кадровой службы должен отдавать себе отчет в том, что специалист какой бы квалификацией он ни обладал в условиях полной утраты доверия к своим знаниям и своим возможностям может принести серьезный вред организации. В этом случае потери от неверных решений могут быть весьма велики, однако они могут быть вполне сопоставимы с ущербом от негативного психологического влияния неудачного выбора. Последнее определяется тем, что во многих случаях даже временные неудачи в жизни и тем более утрата статуса полноценного и профессионального специалиста могут быть причиной серьезного изменения стиля повседневного поведения.

Человек, поставивший себе диагноз неудачника, резко меняет формы общения с окружающими. Существенную роль в этом случае будет играть его критическое отношение не только к жизненным ценностям, но и к тем, с кем ему приходится

сталкиваться, родным, друзьям, сослуживцам, руководству и т. д. Такое поведение является причиной появления конфликтов в коллективах организаций. В этих условиях работник кадровой службы должен взять на себя нелегкую задачу диагностики возможного изменения поведения кандидата на вакантную должность. Для этого кадровому работнику необходима хорошая психологическая подготовка, либо он должен использовать знания привлекаемого специалиста-психолога.

Наибольшие сложности представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона руководителей организации, их заместителей, руководителей отдельных направлений деятельности организации. Очевидно, что основу организации оценки качества руководителей высших эшелонов в рамках данной организации составляет парадоксальное убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньшее число людей могут выполнять эту работу. Основная причина этого низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней (отметим, что парадокс заключается в том, что чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением и тем не менее доверяет научному профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов).

Подробный подход прямое следствие узости профориентации руководителей высших эшелонов, которые из-за высокой ежедневной нагрузки ограничивают объемы поступающей к ним и используемой информации, главным образом сугубо узкими рамками, имеющими непосредственное отношение к проблемам руководимых ими организаций. Проблемы научного подхода к кадровому отбору в этих условиях часто остаются вне их интересов. Исключение составляют те руководители организаций, которые по роду своих обязанностей профессионально занимаются отбором персонала.

Другой причиной существенных недостатков в отборе и подборе кадров высшего эшелона является стремление к отбору в первую очередь работников, лояльных по отношению к тому человеку, который занимается данным отбором. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современному руководителю, но и особенности формирования его карьеры.

<http://www.strategplann.ru/uskorennoe-formirovanie-kollektiva/nayma-technology-assessments-and-team-staff.html>