



ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИИ

Подбор и отбор персонала



Последовательность действий

1. Объявления в СМИ
2. Предварительное собеседование по телефону
3. Резюме
4. Анкета
5. Собеседование (интервью)
6. Профессиональное тестирование

Персонал-технология

Подбор и отбор персонала

1. Положение «О подборе и найме персонала»
2. Заявка
3. Профессиограмма
4. Должностная инструкция

Технология подбора персонала включает в себя следующие научно-методические принципы:

- Комплексность – всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнение коллег о нём).
- Объективность – повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияние субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение.
- Непрерывность – постоянная работа по подбору и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва.
- Научность – использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий.

При отборе персонала можно использовать следующие критерии:

- Квалификационные, устанавливаемые нормативной документацией определенной отрасли или организации; о соответствии этим критериям судят по документам об образовании и квалификации претендента;
- Профессиональные, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых претендентов некоторым количественным и качественным показателям, о соответствии им судят по документам, например, трудовому маршруту, а также по результатам и продуктам деятельности претендента;
- Социально-психологические критерии, характеризующие наличие качеств, которые позволяют добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности, таких как добросовестность, ответственность и др.

Повысить качество процесса отбора можно за счет следующих процедур:

- Сравнительный анализ характеристик работников, которые изучены во время приема на работу;
- Тестовые показатели, различающие успешных и неуспешных работников;
- Анализ должностных инструкций и требований к исполнителю конкретной должности;
- Экспертная процедура, к которой привлекаются группы специалистов, хорошо знакомых с требованиями к должности.

Приемы, повышающие эффективность собеседования:

- Вводить в программу интервью обсуждение темы профессиональных требований;
- Оценивать на основании интервью только те стороны, требования или характеристики, которые не могут быть измерены посредством других методов;
- Проводить интервью в структурированной, стандартизированной форме;
- Применять, характеризуя конкретные проявления претендента, оценочные шкалы;
- Отбирать вопросы интервью в соответствии с эмпирическими основаниями, а не только в связи с их субъективной очевидностью;
- Использовать дополнительных экспертов в случае невозможности обеспечить достаточный уровень стандартизованности интервью;
- Использовать возможности группового обсуждения, групповой дискуссии, которые хорошо себя зарекомендовали в оценочных центрах;
- Разделять процесс сбора данных и процесс принятия решения;
- Оптимизировать процедуры взвешивания вариантов и принятия решения;
- Повышать компетентность интервьюеров;
- Использовать в интервью так называемые ситуационные вопросы; их сутью является создание «критического инцидента», который может встретиться в работе на соответствующей должности (ответы претендента сравниваются с полученными от специалистов описаниями, служащими в качестве точек отсчета)

Причины, снижающие эффективность отбора персонала:

- Фрагментарность используемой информации, на основе которой выстраивается отбор (его методы измеряют только часть существенных аспектов);
- Вероятностный характер предсказания связи профессионально-важных качеств и успешности;
- Неадекватное использование методов отбора;
- Возможность изменения в требованиях профессии с течением времени;
- Возможность изменения в поведении специалиста с течением времени;
- Неудовлетворительность критериев, используемых в качестве свидетельств профессиональной успешности.

Общие правила при подготовке и проведении собеседования:

- Подготовьте необходимую информацию о компании и вакансии.
- Имейте четкое представление, о том, что вы хотите выяснить в ходе интервью.
- Постарайтесь установить взаимопонимание с собеседником, дайте ему возможность чувствовать себя свободно и непринужденно.
- Больше слушайте, чем говорите.
- Помните, что вы ограничены во времени.
- Не делайте для себя поспешных выводов, пока не получите всю информацию. Лишь по окончании собеседования можно составить впечатление о собеседнике, а затем дать аргументированную оценку.
- Сделайте сравнительный анализ кандидатов.
- Завершите встречу.
- Продолжайте поиски кандидата до тех пор, пока сотрудник не выйдет на работу.

Позитивные профессиональные качества претендента:

- Высокий уровень квалификации по своей специальности;
- Владение в достаточной степени другими профессиями, специальностями, что позволит выполнять целый комплекс работ;
- Хорошее здоровье и физическая подготовка, позволяющие выполнять работу на высоком уровне;
- Собранность, аккуратность, организованность, умение организовать свое рабочее место, профессионально выполнять свои функции.

Отрицательные профессиональные характеристики претендента:

- Низкий уровень квалификации;
- Отсутствие подлинного интереса к предлагаемой работе;
- Отсутствие энтузиазма по поводу будущей работы;
- Заинтересованность в будущей работе только из-за высокой заработной платы;
- Желание получить только престижную работу;
- Более высокая квалификация, чем требуется для поручаемой работы;
- Слабые деловые качества;
- Нежелание и неумение находить контакты с людьми.

Положительные личные качества претендента:

- Находчивость, умение найти выход из любой неблагоприятной ситуации;
- Способность выполнять монотонную работу в течение определенного времени;
- Коммуникабельность, склонность к работе в коллективе;
- Уравновешенность;
- Упорство в достижении цели;
- Готовность помочь коллегам по работе;
- Активность;
- Преданность своим обязанностям.

Отрицательные личные качества претендента:

- Высокое самомнение;
- Нерешительность при принятии решений;
- Упрощенное отношение к экономическому и политическому состоянию общества;
- Отсутствие моральных принципов;
- Узкий круг интересов.

ИНТЕРВЬЮ

- *Стандартизированное* — беседа проводится по заранее разработанной схеме, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, сужает возможности получения информации;
- *Слабостандартизированное* — заранее готовятся только основные вопросы, специалист по персоналу имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;
- *Не стандартизированное* — заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации.

Вводные вопросы:

- Расскажите по порядку о своей профессиональной карьере?
- Что вы сейчас делаете для своего профессионального роста?
- Каковы ваши ближайшие и долгосрочные цели?
- Какие личные задачи стояли перед вами, когда вы взялись за данную работу?
- Насколько вам удалось их решить?
- Кто мог бы дать вам лучшие рекомендации и почему?
- Что вы сделали для того, чтобы ваша фирма/отдел давал больше прибыли?
- Что вы сделали для того, чтобы ваша фирма/отдел сократил затраты?
- Что вы сделали для того, чтобы ваша фирма/отдел сэкономил время, увеличив объем работ?
- Расскажите о проблеме, с которой вы столкнулись в Вашей организации?
- Среди обязанностей, которые, как нам хотелось бы, вы будете исполнять, есть три наиболее важные (перечислите их).
- Каким опытом вы обладаете для решения этих задач?
- Есть ли у вас другой опыт или знания, которые были бы полезны нашей организации?

Вопросы об образовании:

- Почему вы решили учиться именно в этом университете?
- Расскажите, как вы изучали (любую область, имеющую отношение к вакансии).
- Что вам дало обучение в университете?
- Как вы планировали свою карьеру, когда окончили университет?
- Почему вы специализировались по ...?
- В какой внеучебной деятельности вы принимали участие?
Почему именно в этой?
- Какие спецкурсы вы выбирали и почему?
- Когда вы решили, что хотите быть специалистом в области ...?
- Есть ли у вас планы продолжить обучение? Если есть, то какие?

Вопросы в отношении предыдущего опыта работы:

- Что вам больше всего нравилось / не нравилось на Вашей последнем месте работы?
- С какими людьми вам трудно / легко работать? Почему?
- Каково ваше высшее достижение до настоящего момента? Почему?
- Расскажите о том, как часто и как надолго вам приходилось выезжать в командировки раньше.
- Какие из ваших обязанностей на последней работе казались вам тяжелыми?
- Как вы оцениваете свое карьерное продвижение до настоящего момента?
- Расскажите о тех проблемах, с которыми вы столкнулись на вашем последнем месте работы.
- Какая работа из тех, которыми вы занимались, оплачивалась лучше/хуже всех?
- Почему вы хотите оставить свое место работы?
- Что вы считаете своим стандартом рабочей дисциплины — в отношении самого себя или своих подчиненных?
- Что мог бы предпринять ваш предыдущий работодатель, чтобы убедить вас остаться?

Вопросы в отношении новой работы:

- Какие перспективы вы видите на новом месте по сравнению с предыдущем местом работы?
- Чем данная работа отличается от предыдущей?
- Вписывается ли предлагаемая должность в ваши личные карьерные планы?
- Почему вы хотите поменять сферу деятельности?
- Какими дополнительными профессиональными навыками Вы владеете?
- Какие идеи Вы можете предложить, чтобы усовершенствовать следующие процессы?
- Готовы ли получить новые знания?

Вопросы о личных качествах

- Каким образом Вы оказываете поддержку коллегам по работе?
- Ваши сильные стороны?
- Ваши слабые стороны?
- Как Вы справляетесь с стрессовыми ситуациями?
- Какое участие Вы принимаете в конфликтных ситуациях?
- За что Вас больше всего ценят в коллективе?
- Нравятся ли Вам трудные задания и почему?
- Берете ли Вы работу на дом?