

Підходи до добору персоналу

Підготував

Курсант 403 н.г.

Кущак В.С.



- ▣ **Набір персоналу** — це процес залучення працівників до заповнення вакансій. Перед організацією в процесі створення кадрового резерву постають два запитання: 1) де шукати потенційних працівників; 2) як сповістити про вакансії, що має організація

□ Джерелами набору можуть бути :

- • випадкові претенденти, що самостійно звертаються з приводу роботи;
- • державні й комерційні агентства з прав працевлаштування;
- • рекламні оголошення;
- • ярмарки вакансій;
- • презентації;
- • навчальні заклади, коледжі, вузи;
- • співробітники, які раніше працювали в організації;
- • власні співробітники, які бажають зробити кар'єру. Внутрішні джерела набору мають такі переваги:
 - • з'являються шанси для службового зростання;
 - • підвищується ступінь прив'язаності до організації;
 - • низькі затрати на заповнення вакансій;
 - • претендентів на посади добре знають в організації, а вони своєю чергою добре обізнані щодо правил структури, поведінки, порядку дій в організації;
 - • збереження рівня оплати праці;
 - • швидке заповнення вакансій;
 - • прозорість кадрової політики;
 - • можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу;
 - • поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
 - • запобігання завжди збитковій плинності кадрів;
 - • підвищення ступеня задоволеністю працею;
 - • підвищення продуктивності праці Недоліки набору з внутрішніх джерел:
 - • обмежені можливості для вибору кадрів;
 - • виникнення напруження або суперництва в разі кількох претендентів на посаду;

Зовнішні джерела набору мають такі переваги:

- • більш широкі можливості вибору;
- • поява нових імпульсів для розвитку організації;
- • зниження загальної потреби в кадрах. Недоліки набору із зовнішніх джерел:
 - • більші витрати на залучення кадрів;
 - • високий ступінь ризику під час заповнення вакансій через незнання людини;
 - • тривалий період адаптації через незнання організації;
 - • блокування можливостей службового зростання для свого персоналу;
 - • підвищення плинності кадрів;
 - • збільшення ймовірності виникнення конфліктів.

Джерелами інформації для проведення набору можуть бути:

- • навчальні програми та плани випуску спеціалістів;
- • навчальні програми в комерційних навчальних центрах і курсах навчання при біржах праці;
- • аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці й зайнятості;
- • спеціалізовані журнали та видання;
- • інформаційні повідомлення зі служб зайнятості;
- • технічні виставки, конференції, семінари;
- • рекламні матеріали організацій конкурентів;
- • презентації фірм у навчальних закладах або інших громадських місцях;
- • дні відкритих дверей у навчальних закладах.



- Найпоширенішим методом добору кадрів є співбесіда — універсальний спосіб оцінки персоналу на етапі добору.
- Співбесіди можуть проходити сам на сам, бути груповими, коли для проведення співбесіди створюється комісія, до якої входять представник служби управління персоналом, майбутній керівник і психолог.
- Кожен з варіантів має свої переваги й недоліки. Зокрема, перевагою групової співбесіди є економія часу й великий відсів претендентів; сам на сам — персональна увага до претендента й більша свобода; зі спеціальною комісією — багатостороння оцінка й об'єктивніше рішення стосовно конкретної особи.
- Загальним правилом ефективного проведення співбесіди є те, що 70 % часу впродовж співбесіди має говорити кандидат на посаду, а 30 % — інтерв'юер.

Загальні рекомендації ефективного проведення співбесіди:



- • ретельно готуватися до співбесіди;
- • спланувати час для співбесіди;
- • забезпечити сприятливі умови для розмови;
- • зняти нервове напруження, тобто встановити довіру між особами;
- • не брати до уваги перше враження;
- • оцінювати кандидата після закінчення співбесіди;
- • говорити зрозумілою для співрозмовника мовою

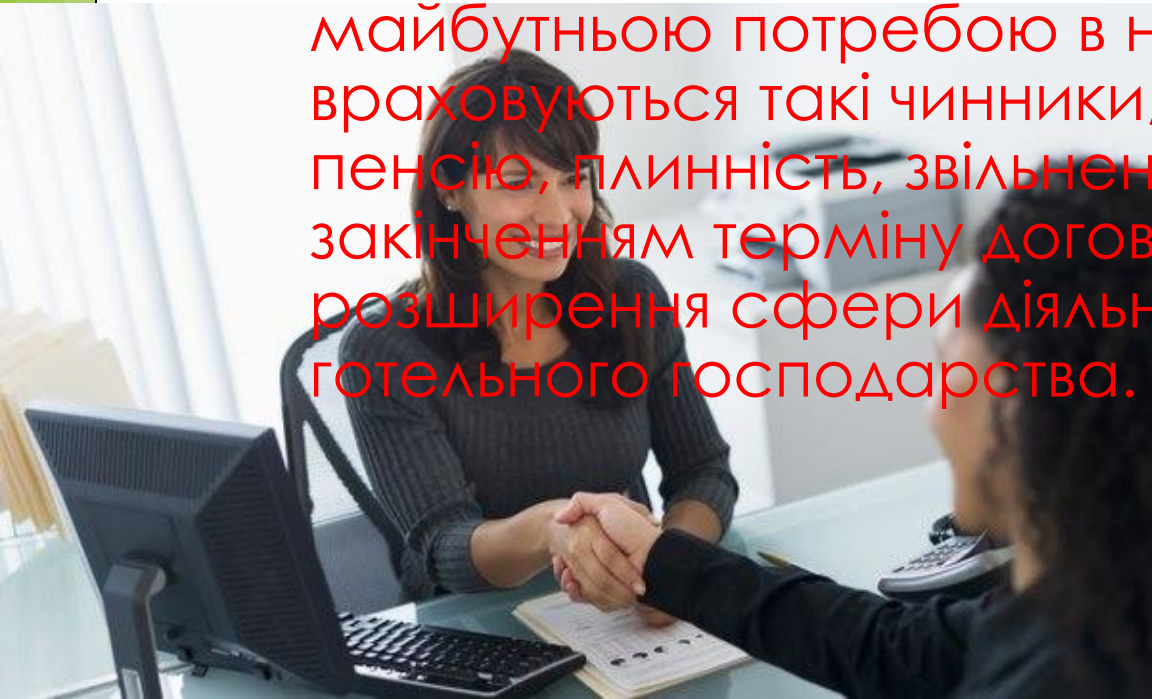
Характерні помилки при співбесіді:

- • віра в перший погляд;
- • "проекція", тобто більш сприятлива оцінка тих кандидатів, зовнішній вигляд і манери яких багато в чому нагадують ваші власні;
- • "відлуння", тобто перенесення успіхів спеціалістів у якійсь галузі на іншу сферу діяльності;
- • "контраст" — тенденція оцінювати кандидата порівняно з особою, яка була на співбесіді безпосередньо перед цим;
- • "характеристика", коли претендент рекомендований ким-небудь зі співробітників, то його оцінюють залежно від того, хто його рекомендував.



- Добір кадрів на основі документів є ще одним методом добору. До цих документів належать характеристика, автобіографія, анкета, персональне резюме з супровідним листом і лист-подяка.
- Новим підходом до добору кадрів у сучасній організації є вимога з боку роботодавця такого документа, як персональне резюме. Воно має бути конкретним, коротким, стислим, об'єктивним, за обсягом не більше однієї сторінки друкованого тексту.

- *Мета набору кадрів полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого готельний бізнес відбирає найбільш відповідних для нього працівників. Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору найму, розширення сфери діяльності готельного господарства.*



- При відборі кадрів прийнято керуватися такими принципами:
- - орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких в природі не існує, а найбільш відповідних для даної посади;
- - відмова в прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо потреби в них немає;
- - забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, обсягу роботи, що висуваються (освіта, стаж, досвід, а у ряді випадків стать, вік, здоров'я, психологічний стан);
- - орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри (хороший фахівець, скільки б йому не платили, завжди обходиться дешевше, ніж поганий), але не більш високої кваліфікації, ніж цього вимагає робоче місце.

- В процесі відбіркової співбесіди необхідно одержати інформацію за наступними блоками :
- 1. Життєвий шлях, автобіографічні дані
- Особливу увагу необхідно приділити "білим плямам" – періодам часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи викладене у резюме (анкеті) із записами у трудовій книжці і документами про освіту.
- 2. Загальноосвітній рівень
- Визначається: базова освіта, конкретний навчальний заклад, факультет, спеціалізація. Важливо визначити відношення до навчання, ступінь теоретичної підготовки кандидата, тому слід вивчити його дані про підвищення кваліфікації або одержання інших видів освіти, суміжних спеціальностей, проходження курсів і т.п. В даний час курси підвищення кваліфікації можуть тривати від декількох днів до декількох місяців, тому тривалість перепідготовки може відігравати значну роль при визначенні кваліфікації кандидата.

- 3. Практичний досвід
- Визначається: час і місце роботи на конкретних посадах, зміст виконуваної роботи, функції і обов'язки, можливості виконання інших видів робіт, не передбачених посадовими обов'язками, можливості сполучення професій, спеціальні навички, загальні навички, досвід організаторської роботи або роботи на управлінських посадах. Переходячи до обговорення конкретної вакансії, варто поцікавитися у кандидата, як він розуміє зміст майбутньої роботи, чого чекає від підприємства, яке буде потрібно навчання для ефективного виконання обов'язків, хто може охарактеризувати його як фахівця, з'ясувати можливість одержання рекомендацій.

- 4. Характеристика останнього місця роботи
- Бажано одержати інформацію про: підприємство, у якому працює або працював кандидат, сферу його діяльності, обсяги виконуваних робіт, місце і посаду даного працівника в структурі підприємства, рівні відповідальності, умови організації трудової діяльності, рівень устаткування робочих місць. Також слід прояснити причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні сторони попередньої діяльності кандидата, встановити період повідомлення про припинення трудових відносин, можливий час початку роботи у підприємстві.

- 5. Одержувана винагорода
- Для того, щоб у наступному більш точно визначити оплату роботи для кандидата, необхідно точно з'ясувати систему оплати на попередньому місці роботи, додаткові умови і пільги, які мав кандидат, розмір оплати за місяць і його чекання, пов'язані з матеріальною винагородою на новому місці роботи, рівень добробуту родини.
- 6. Індивідуальні характеристики
- Оскільки підприємство наймає не тільки фахівця, але й сподівається одержати лояльну до підприємства, морально стійку людину, необхідно прояснити його сімейний стан, цивільний статус, його захоплення. Особливу увагу треба приділити поведінковим реакціям кандидата під час інтерв'ю, спробувати сформулювати для себе припущення про його звичайну поведінку в робочій обстановці, інтелектуальні здібності, особистісні якості і властивості характеру, моральні характеристики, спробувати з'ясувати, як він "впишеться" у діючий колектив, рівень конфліктності, працездатності.

- Якості, якими повинен володіти співробітник, який претендує на посаду, визначаються так званою професіограмою або картою компетентності. Це - "портрет" ідеального співробітника (при необхідності деталізований), що визначає вимоги до сукупності його особистих якостей, здатностей виконувати ті або інші функції і соціальні ролі.
- Професіограма може бути теоретичною, заснованою на нормативних документах (інструкціях, положеннях тощо), і емпіричною, складеною шляхом вивчення реальної групи осіб. Вона готується спільно лінійним керівником і фахівцем з персоналу на основі посадової інструкції і є набором кваліфікаційних характеристик (загальна і спеціальна освіта, стаж, професійні навички). Її слабким місцем як інструменту відбору кандидатів є зосередженість на формальних, анкетних даних.
- Основою правильного підбору кадрів є наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади з тим, щоб обґрунтовано провести їх поєднання. Підбір і оцінка працівників становлять важливий розділ системи роботи з персоналом і повинні проводитися на науковій основі.

- По-перше, виходячи з конкретних особливостей готельного бізнесу і його підрозділів, підбираються працівники, які можуть вирішувати поставлені завдання. Частіше цей підбір ведеться на основі якісних методів, оскільки проводиться керівником або фахівцем кадрової служби, як правило, з його особистих оцінок обсягу робіт за конкретною професією, в умовах відсутності повної інформації про ділові якості і професійну компетентність працівника. Недолік даного способу полягає в обмеженні всебічного розвитку особи здібного працівника, який повинен пристосовуватися під конкретне робоче місце (посаду).

- По-друге, підбір персоналу здійснюється виходячи з професійної підготовки, робочого досвіду і якостей працівника. Склад функціональних обов'язків і трудомісткість роботи визначаються на основі організаційних документів або досвіду керівника під конкретного працівника. Недоліком цього способу є можливість заняття вакантних робочих місць у міру заповнення штатного розкладу готелю менш спроможними робітниками і службовцями внаслідок того, що вони поступили на роботу раніше. Коли з'являється висококваліфікований працівник, то вакантне місце може бути зайняте іншою людиною, що має нижчі кваліфікацію, досвід роботи або творчі здібності.

□ По-третє, шляхом поєднання першого і другого способів, коли для висококваліфікованих працівників і службовців підбираються робочі місця зі зміною наявного розподілу функцій, а для решти посад підбір кадрів ведеться виходячи з нормативних вимог робочих місць. Цей спосіб є більш гнучким, оскільки дозволяє врахувати конкретні особливості роботи готельного бізнесу, кваліфікацію персоналу і створити умови для всебічного його розвитку.

□

- Початковими даними для підбору персоналу є:
- - моделі робочих місць;
- - особливості готельного бізнесу;
- - правила внутрішнього розпорядку;
- - організаційна структура надання послуг;
- - штатний розклад;
- - положення про підрозділи;
- - контракт співробітника;
- - посадові інструкції;
- - положення про оплату праці;
- - положення про службову і комерційну таємницю.

□ ДЯКУЮ ЗА УВАГУ !