

Выбрать надежного сотрудника, компетентного работника, на которого вы могли бы рассчитывать — дело нелегкое, требующее от вас времени, усилий, разностороннего подхода и, что гораздо важнее, четкого представления того, каким должен быть претендент на определенную должность.

Процесс приема на работу заключается в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и уровня квалификации кандидата на должность. Необходимо, чтобы кандидат отвечал основным требованиям компании, и тогда за свою работу он будет получать соответствующее вознаграждение. В свою очередь человек, предлагающий свои знания и способности, ищет работу, которая может удовлетворить его потребности.

Данная проблема может быть решена, если требования обеих сторон частично или полностью совпадают. Поэтому процесс приема на работу основывается на определенном компромиссе и возможности договориться.

Источники набора кадров

Часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск персонала не планируется, а проблемой начинают заниматься только тогда, когда в этом возникает срочная необходимость. Сразу появляются следующие вопросы: где найти необходимых работников? и каким образом проинформировать об имеющихся вакансиях? У вас есть два источника набора кадров: внутренний и внешний.

Внутренний источник подразумевает заполнение вакансий путем привлечения работников уже работающих в организации. Если компании нужны работники не на постоянную работу, а на короткий срок или подразумевается выполнение какого-то конкретного объема работы, то можно использовать совмещение должностей. При этом необходимо ввести продуманную систему поощрений помимо надбавок за сверхплановую работу. Также важны рациональное планирование и обеспечение возможности качественного выполнения сотрудником необходимого объема работы.

Если недостаток работников ощущается на должностях высокого уровня, следует проанализировать, имеются ли внутри организации возможные кандидаты на продвижение по служебной лестнице. Часто в такой ситуации возникают трудности с адаптацией у тех сотрудников, которым удалось «вырваться вперед». Это надо учитывать, поскольку может сказываться на деятельности будущего руководителя. Проблема заключается в том, что не каждому человеку, ранее бывшему исполнителем, легко в психологическом плане перейти на руководящую должность. Кроме того, изменяется статус по отношению к другим сослуживцам, следовательно, должен измениться и способ взаимодействия. У бывших коллег появляется больше ограничений во взаимоотношениях с этим человеком, что не всегда до конца осознается ими, и тем самым провоцируются противоборство и недовольство со стороны руководителя, и, как следствие, — возмущение и агрессия со стороны бывших коллег.

Необходимо отметить, что внутренний отбор имеет немало преимуществ перед внешним. Во-первых, это обходится дешевле и требует меньших усилий. Во-вторых, пример

внутреннего продвижения по служебной лестнице является стимулом для всего коллектива, и тем самым вы сможете рассчитывать на большую отдачу от своих работников. В-третьих, что наиболее важно, такие работники уже «вписались» в организацию, освоили основные принципы ее работы, приспособились к особенностям взаимодействия, требованиям корпоративной культуры и т.п. Ориентация в работе и адаптация в этом случае будут требовать гораздо меньших затрат и времени. В-четвертых, вы видели данного работника в процессе деятельности, знаете его успехи, возможности, вы достаточно осведомлены о достоинствах и недостатках претендента на должность, что опять же облегчит вам правильный выбор.

Однако при использовании внутреннего источника кадров возможны и издержки. Например, как уже было отмечено, это неоднозначное отношение со стороны коллектива к тем, кто продвинулся по служебной лестнице. Еще один возможный минус — отсутствие у работника «свежего» взгляда, новизны в решениях, нового подхода. Значение этого факта зависит от целей, которые ставит перед собой организация и от того, насколько ее стратегия соответствует этим целям.

Внешний отбор подразумевает привлечение к работе людей, не связанных с предприятием. Эта процедура включает в себя этапы с определенными задачами и целями. Рассмотрим преимущества и недостатки данного способа.

Первый плюс — это, конечно же, большой выбор. К тому же привлечение новых людей дает больше шансов для свежих идей, решений. Однако неизвестно, сумеет ли вновь принятый работник установить контакт с незнакомым коллективом, и как долго у него будет длиться процесс адаптации.

Каким образом можно привлечь кандидатов со стороны? Прежде всего, следует обратить внимание на тех, кто уже обращался к вам в процессе поиска работы и был «зачислен в резерв». Далее, открыто или негласно оповестить работников организации о свободных местах (есть вероятность, что они сами могут выступить в качестве рекрутеров). Затем дать объявления в СМИ (это касается, прежде всего, специализированных изданий). При разработке текста объявлений следует начать со слов, раскрывающих образ компании. Конечно, реклама, которую мы привыкли видеть в настоящее время и объявления подобного рода — две разные вещи, однако, оригинальность, неординарность подхода приведет к лучшим результатам. Следующий вариант поиска кандидатов на вакансии — установление контактов с образовательными учреждениями. Ну и, конечно же, вы можете обратиться в агентство по подбору персонала.

Идеализированное и реалистичное описание будущей работы

Отмечаются две тенденции в способе подачи информации о свободных вакансиях: идеализированный и реалистичный.

При идеализированном описании работы условия выглядят более привлекательными, что не отвечает реальному положению вещей. Тем самым у человека завышаются ожидания по поводу будущей работы. В результате может откликнуться довольно

большое количество претендентов на должность. Однако в последствии, когда ожидания от работы не оправдаются, это неизбежно повлечет за собой внутренний конфликт принятого работника, его неудовлетворенность работой, недовольство, следствием чего может быть низкая работоспособность и отдача в работе, переход на другую должность, и, наконец, его увольнение (в основном, по собственному желанию). При этом весь процесс поиска нужно будет начинать сначала.

Реалистичное описание работы не для всех будет привлекательным, и не всех будут устраивать условия. Однако этот вариант предполагает отзывы только тех людей, чьим запросам соответствует данная работа. Поэтому в этом случае работа будет в основном оправдывать ожидания претендента, что повлечет за собой большую степень удовлетворенности.

Из вышесказанного следует, что не стоит приукрашивать достоинства и преимущества вакантной должности, намеренно искажать информацию, ибо вводя в заблуждение кандидатов, вы тем самым, во-первых, теряете часть своих потенциальных работников, а во-вторых, в дальнейшем начинаете сотрудничать с людьми, рассчитывающими на то, что на самом деле не входит в ваши планы. А кому нужны лишнее беспокойство по поводу имиджа компании или недовольство персонала невыполненными обещаниями? Уж точно не вам.

Подготовка к собеседованию

Итак, у вас имеется достаточное количество информации о желающих поступить к вам на работу — их анкеты, резюме, устные отзывы и т.п. Вы сравниваете и анализируете данные, далее обзваниваете тех людей, которых вы отобрали. Причем телефонный разговор подразумевает лишь возможность предложения работы и договоренность о личной встрече.

Собеседование включает в себя три этапа:

установление контакта с кандидатом;

интервью (получение необходимой информации и ее проверка);

завершение интервью (подведение итогов и, при желаемом результате, договоренность о следующей встрече).

Основные задачи интервью:

определить уровень способностей кандидата, соответствие способностей требованиям должности;

определить личные особенности кандидата.

Личные качества соискателя будут играть важную роль:

А) в процессе его адаптации к новым условиям, корпоративной культуре организации, которая имеет свои правила, нормы, ценностные системы;

Б) в процессе вхождения в коллектив;

В) в совместимости с руководителями, коллегами и т.п.

В зависимости от того, на поиск какого работника вы ориентируетесь, те или иные личностные особенности будут более или менее важны. Если вам нужен, например,

усидчивый работник, который бы кропотливо и точно выполнял монотонную работу, приносил вовремя отчеты, следует, в первую очередь, обратить внимание на такие характеристики, как: высокая ответственность; пунктуальность; склонность к постоянному виду деятельности; невыраженная импульсивность.

Если же вы ищете человека, в обязанности которого будут входить переговоры, частые встречи с людьми, то от кандидата потребуются такие качества, как: умение расположить к себе собеседника, наладить контакт, поддержать беседу; тактичность; дипломатичность; развитое аналитическое (и творческое) мышление; уравновешенность.

Критерии отбора кадров

Как уже было сказано выше, для успешного поиска кандидата необходимо сформулировать требования к будущему сотруднику. Требования указывают на то, какими качествами должен обладать человек для того, чтобы эффективно выполнять свою работу. На основании этих критериев будет приниматься решение о преимуществах того или иного кандидата перед другими. Такими критериями могут выступить предыдущий опыт работы претендента, его теоретические и практические знания, интеллектуальные способности, личностные особенности, мотивация, деловые качества, физические данные, состояние здоровья и др. Критериями могут выступить и ожидания кандидата. Например, его отношение к условиям труда — к возможным частым командировкам или ненормированному графику работы, внеплановым нагрузкам и т.п.

Для многих компаний в настоящее время одним из требований приема на работу является деловой стиль, имидж будущего сотрудника. Отбор может быть затруднительным, если список предъявляемых требований слишком велик или наоборот слишком минимизирован. Требования к кандидату должны быть реалистичными, так как найти человека, полностью соответствующего вашим предъявляемым характеристикам, достаточно трудно. Поэтому необходимо выработать подход к разработке самих критериев отбора.

Основные требования к критериям отбора должны быть следующие

Соответствие. Критерии отбора должны соответствовать тому роду занятия, для которого проводится отбор, т.е. если вам нужен, например, социолог для проведения опроса в Московской области, то совсем не обязательным является требование знания китайского языка, если конечно этот опрос не проходит на китайском языке.

Полнота. Критерии должны быть полными, охватывающими все необходимые характеристики претендента на данную работу. Необходимо ориентироваться не только на уровень профессиональной подготовки кандидата, но и, например, на его коммуникативные способности, ориентацию на успех, достижения. В противном случае возможен вариант, при котором уже в процессе работы вас перестанет устраивать либо компетентность сотрудника, либо его экспрессивность.

Надежность. Те критерии, на основании которых вы проводите отбор, та итоговая информация, которую вы ожидаете получить, должны быть не случайными и обладать

высоким уровнем достоверности, то есть правдивости. Для этого необходима проверка тех фактов, которые вы получили в результате собеседования, анкетирования, резюме и иных мероприятий.

Теперь немного о самих критериях отбора.

I. Образование. Большинство работодателей предпочитает высшую степень образования низшей. Однако не забывайте, что такие данные необходимо соотносить с личными успехами и достижениями человека. Нужно уточнить вид образования, специализацию, квалификацию (возможно она повышалась на различных курсах) и наличие дополнительного образования.

II. Опыт. Кроме трудового стажа следует учесть характер предыдущей работы. Критерий оценки трудового стажа может быть различным: какое общее время деятельности в одной организации, сколько времени пребывал кандидат в данной организации на конкретной должности, как долго работал в конкретной должности в определенном структурном подразделении и т.п.

III. Физические данные. Требование к физическим данным имеет очевидную подоплеку, тем более для ряда некоторых профессий. Отбор по внешним данным не представит для вас особого труда, поэтому целесообразно изучить медицинские заключения (если таковые имеются) на предмет противопоказаний к выполнению тех или иных работ.

IV. Акцентуация личности. Акцентуированность личности создает так называемую яркую индивидуальность, которой свойственны характерные черты. Например, гипертимы, истероиды безумно активны, оптимистичны, иногда таких просто невозможно остановить! Педанты будут до бесконечности наводить порядок, рассчитают все «от и до». Неплохо включить в список психологических методик, которыми вы будете пользоваться при отборе персонала, методику определений акцентуаций характера К. Леонгарда. Акцентуированность характера или темперамента во многом предопределяет поведение личности, поэтому полученные результаты нужно учитывать не только при отборе кандидатов на должность, но и помнить о них в процессе работы и общении вновь принятого сотрудника с коллективом, клиентами, контрагентами.

Поскольку мы затронули практические приемы, остановимся на них подробнее.

Тесты

Тесты — это один из методов отбора, который позволяет на основании определенных показателей (критериев) сделать выбор среди кандидатов на вакансию. Существуют тесты на выполнение отдельных работ на предлагаемом рабочем месте. Например, стандартный тест на вождение или тест на машинопись, тест на умение обращаться с рабочими инструментами. Есть тесты с искусственным созданием обстановки — создается обстановка, близкая к реальности, с похожими условиями. В последнем случае можно и оценить способности человека и провести требуемое обучение.

Какие конкретные тестовые методики, на наш взгляд, было бы полезно использовать при отборе претендентов на работу?

Методика диагностики стрессоустойчивости и социальной адаптации (Холмс и Раге). Она основывается на том, что психическим и физическим заболеваниям обычно предшествуют серьезные изменения в жизни. В зависимости от прошлых условий и текущего состояния, человек обладает определенной степенью стрессоустойчивости. Для диагностики социально-психологической адаптации вы можете использовать методику К.Роджерса и Р.Даймонда.

Методика предрасположенности личности к конфликтному поведению (К.Томаса). Эта методика позволит вам выявить тип поведения личности в конфликтной ситуации (соревнование, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление).

Проективные методы, такие, как ТАТ (Тематический Апперцептивный Тест), тест Роршаха, тест «Несуществующее животное», тест «Дерево, дом, человек». Они позволяют работать с неосознанными тенденциями личности. Обработка результатов таких тестов требует детального внимательного анализа, комплексного подхода. Кроме того, наряду с данными методиками следует использовать и объективные результаты.

Методика диагностики типа поведенческой активности Л.И. Вассермана и Н.В. Гуменюка. Эта методика дает возможность установить уровень активности личности, целеустремленности, энергичности, склонности к доминированию.

Методика диагностики направленности личности Б. Басса. С ее помощью можно определить ориентацию личности в работе: «на дело», «на себя», «на общение».

Методики диагностики личности на мотивацию к успеху и на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса и методика диагностики степени готовности к риску Шуберта. Установлено, что люди с высоким уровнем защиты, т.е. страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех. Применение указанных методик позволяет выявить виктимность кандидатов.

Здесь же надо отметить необходимость комплексного анализа результатов всех психологических методик. Ни в коем случае не стоит делать выводов на основании одного или двух тестов, иначе вы сделаете непоправимую ошибку — упустите потенциального работника или примете не того человека, которого искали.

Интервью

Проанализируем следующие моменты интервьюирования. На что нужно обратить внимание при ответе кандидата на тот или иной ваш вопрос и на каких вопросах при оценке деловых и личных особенностей особенно важно поставить акцент?

«Расскажите немного о себе». Во-первых, оцените насколько четко, ясно излагает собеседник свои мысли, как он следует теме вопроса, уверенно ли при этом держится, какие использует интонации. Во-вторых, выясните заинтересованность в выгодном

представлении своей биографии — это будет видно из контекста повествования. Конечно, целью претендента является получение рабочего места и, соответственно, создание у вас собственного положительного образа. Поэтому посмотрите, насколько человек уверен в своих способностях, как он себя позиционирует — «рисует» ли он перед вами, выкладывает ли все свои «отличительные» особенности, подчеркивает ли свое превосходство перед другими или же говорит об опыте, квалификации, порядочности.

«Какой вам представляется жизнь? Есть ли в ней трудности?» Если кандидат говорит о множестве трудностей, встречающихся на жизненном пути, что все изменения — неприятные и не к лучшему, о том, что одним везет по жизни, а других судьба не балует и т.д., то перед вами, скорее пессимист, неуверенный в себе пассивный человек, в большей степени надеющийся на судьбу, стечение обстоятельств, чем на себя. Конечно, в качестве работника вам будет интересен, прежде всего, человек, позитивно и оптимистично настроенный, активный, рассчитывающий на себя, уверенный в своих силах, в том, что трудности на его пути всегда можно преодолеть и для этого необходимо приложить некоторые усилия.

«Почему вы считаете себя достойным занять данную должность?» Этот вопрос дает возможность кандидату без стеснения назвать свои основные профессиональные и личные достоинства. Здесь важно отметить умение человека убеждать, представлять себя.

«Ваши сильные стороны?» Кандидат должен отметить в первую очередь те качества, которые важны для настоящей должности. Если вы услышите перечисление банального списка, попросите уточнить собеседника, почему именно эти качества отличают его от других.

«Как вы представляете свое положение через 5 лет? И почему?» Инициативный человек будет ориентирован на будущий успех, профессиональный рост. Отсутствие у человека далеко идущих планов, перспектив практически всегда является признаком его пассивности и безынициативности.

Другие моменты, на которые следует обратить внимание — это отношение к работе, заинтересованность в работе, уровень ответственности, целеустремленность, способность к самоорганизации, самооценка, независимость, тенденция к лидерству, характер и направленность отношений с людьми, корпоративность, мотивация к работе. Информацию об этих характеристиках смогут дать следующие вопросы:

1. Заинтересованность в работе, степень ответственности:

Вы готовы к сверхурочной работе?

Как Вы проявляли свою инициативу на предыдущем месте работы?

Как Вы поступите, если работа покажется Вам не по силам?

Как Вы поступите, когда Ваша работа будет требовать от Вас дополнительных усилий и сверхурочного времени?

2. Целеустремленность:

Ставили ли Вы перед собой почти нереальные цели? Достигали ли Вы их и каким

образом?

Если Вы сталкиваетесь с трудностями, что Вы делаете?

Вы принципиальный человек?

Могут ли про Вас сказать другие, что Вы — человек слова?

Как часто Вы ставите перед собой труднодостижимые цели?

3. Степень самоорганизации:

Планируете ли Вы свой день заранее?

Строите ли Вы планы на ближайшие полгода, год?

Планируете ли Вы свои расходы?

Много ли Вы тратите времени на то, чтобы привести свои вещи в порядок?

Требовательны ли Вы к окружающим? Требовательны ли Вы к себе?

4. Самооценка:

Вы считаете себя способным человеком?

Считаете ли Вы себя неординарным человеком, выделяющимся из толпы?

Вы можете принимать ответственные решения в сложных ситуациях?

Многого ли Вы добились в жизни?

Если у Вас будет выбор, приметесь ли Вы за дело, которое заведомо будет нелегким для Вас?

Если бы у Вас была возможность прожить жизнь заново, Вы бы изменили в ней что-то?

Если да, то что?

5. Независимость:

Вы склонны отстаивать свое мнение?

Нравятся ли Вам люди, имеющие свое мнение, которое может быть идет вразрез с мнением остальных?

Когда Вам нужно принять важное решение, Вы предпочитаете сами решить или советуется с кем-то?

Если Вы считаете, что Ваш начальник не прав, Вы скажете ему о его заблуждении или предпочтете промолчать?

Вас легко уговорить?

6. Тенденция к лидерству:

Вы предпочли бы руководить или подчиняться?

Как Вы считаете, смогли бы Вы управлять коллективом?

Вы хороший организатор?

Вам нравится быть в центре внимания?

Хотели ли Вы когда-нибудь открыть свое дело? Какое? Что Вам мешает?

7. Направленность отношений:

Вы легко сходитесь, находите общий язык с людьми?

Вы можете прочувствовать ситуацию другого человека так, будто Вы переживаете это?

Вас можно назвать отзывчивым человеком? Приведите пример, когда Вы проявляли такие качества.

Вы часто критикуете других людей?

Вы считаете, что нужно помогать людям, или многие просто пользуются этим и могут справиться с трудностями сами?

8. Корпоративность:

Для Вас важна принадлежность к группе?

Характерна ли была конфликтная обстановка на Вашей бывшей работе? Часто ли Вы

конфликтовали с сотрудниками? С руководством?

Каким образом Вы решаете конфликты на работе?

Ценны ли для Вас негласные правила, обычаи в коллективе? Придерживаетесь ли Вы их?

Для Вас удобнее работать в коллективе или в одиночку?

9. Мотивация к работе:

Почему Вы желаете получить это место работы?

На какую заработную плату Вы рассчитываете?

Что для Вас в работе главное?

Что значит для Вас хорошая работа?

Что значит для Вас престижная работа?

Легко ли Вы адаптируетесь к изменившимся условиям работы? Мешает ли Вам это эффективно работать?

Существует также ряд «затруднительных» вопросов, которые вы можете задать кандидату и на основании полученных ответов сделать соответствующие выводы:

За что Вас критиковали на последнем месте работы?

Что бы Вы хотели изменить в себе, как в человеке и как в профессионале?

Какую именно работу Вы выполняете с наибольшим удовольствием? Какую с наименьшим?

Опишите себя несколькими словами. Какими словами Вас описали бы ваши коллеги?

Близкие знакомые?

Вы иногда искажаете правду? В каких случаях Вы это делаете?

Опишите идеального начальника и его противоположный портрет.

При каких обстоятельствах Вам трудно добиться успеха? Приведите пример.

Что бы Вы изменили в работе для того, чтобы она стала более интересной?

С чем Вы не хотели бы столкнуться на новом месте работы?

У всех есть свои недостатки. Назовите, какие черты Вы хотели бы исправить в себе?

Прием на работу — непростой процесс, требующий от вас объективности, ответственности, профессионализма, умения разбираться в людях и идти на компромисс. Помните, что лучше не торопиться и не делать поспешных выводов, чем потом ломать голову над тем, как избавиться от нерадивого работника или каким образом уладить новый конфликт на рабочем месте. Автор: О. Эллер, психолог

Источник: [Кадры предприятия](#)