# Реферат на тему

“Кадровая политика ”

Исполнил: Свириденко И. М.

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2003г.

2003г.

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Сущность и содержание понятия “Кадровая политика”
2. ПЛАНИРОВАНИЕ кадровой политики
3. Методы формирования персонала

* *Набор кадров*

* *Процесс отбора*
* *Характеристика работы*
* *Квалификационные требования к персоналу*
* *Рекламирование работы*

* *План из восьми пунктов*
* *Основные источники информации о претенденте*
* *Заявление*
* *Рекомендации и отзывы*

* *Окончательный выбор*
* *Объективные тесты*
* *Типы тестов*
* *Собеседование с целью отбора претендентов*
* *Цель собеседования*
* *Подготовка*
* *Планирование собеседования*
* *Проведение собеседования и отбор*
* *Группы для проведения собеседования*
* *Заключение*

1. Сущность и содержание понятия “Кадровая политика”

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственный;

- финансово- экономический;

- социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;

- исследование атмосферы внутри предприятия;

- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;

- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

*Свойства кадровой политики:*

1. Связь со стратегией
2. Ориентация на долговременное планирование.
3. Значимость роли кадров.
4. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

1. ПЛАНИРОВАНИЕ кадровой политики

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики фирмы.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана по меньшей мере вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.

1. Методы формирования персонала

* *Набор кадров*

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Так как компании берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях, сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие компании поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных компаний принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, а также "хедхантез", или консультанты по поиску руководящих административных работников. Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными.

* *Процесс отбора*

Даже если организация способна привлекать новых служащих, имеется много трудностей на пути подбора правильного человека на определенную работу. Некоторые люди думают, что они могут сразу же оценить других: "Я мог бы сказать, что он собой представляет, как только увидел его". На самом деле это является разновидностью избитого предвзятого мнения. Другие не уделяют этой трудной задаче достаточно времени или полагаются только на один источник информации, обычно это собеседование. Однако оно не может предоставить им все необходимые сведения, даже если они хорошо владеют навыками проведения такого рода мероприятий. Самым опасным представляется то, что занимающиеся подбором служащих не знают, что они хотят, и это делает неэффективным процесс отбора.

* *Характеристика работы*

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы.

Для руководящей и управленческой работы существенными данными служат:

*цель работы,*

*ее роль в организации,*

*основные задачи работы,*

*право нанимать на работу или увольнять, лимиты финансовых затрат и т.д.,*

*членство в комитетах, связи с другими отделами и др.*

* *Квалификационные требования к персоналу*

Только когда характеристика работы уже готова, Можно думать об отдельном служащем, чтобы заполнить эту вакансию. Решая этот вопрос, принимайте во внимание:

*физические данные,*

*квалификацию,*

*ум (интеллект),*

*особые склонности,*

*интересы,*

*характер,*

*мотивацию,*

*обстоятельства.*

При этом по каждому из этих пунктов следует спросить себя, что является:

*существенным*, т.е. тем минимумом, без которого кандидат на должность никогда не достигнет удовлетворительного уровня в работе;

*желательным*, т.е. уровнем, необходимым на самом деле, чтобы обеспечить удовлетворительные стандарты;

*противопоказанным*, т.е. чертами, являющимися очевидными недостатками. Это чрезвычайно важно, потому что на первой стадии подачи заявления на работу людей с нежелательными чертами отсеивают, и имеет смысл знать их все, чтобы не пропустить таких людей дальше уже на этой стадии.

При подготовке квалификационных требований важно быть точным, нужно тщательно выбирать слова и избегать таких обобщений, как "хорошая внешность", “уровень образования выше среднего” и т.д. Подробные данные, необходимые по каждой позиции, будут включать, по меньшей мере некоторые из этих требований, хотя точная информация будет различаться от одной работы к другой.

1. Физические данные

(а) *Рост.*

(б) *Телосложение*.

(в) *Здоровье.*

(г) *Эталон внешности, необходимой для успешной деятельности*.

(д) *Речевые характеристики кандидата*.

(е) *Возрастные ограничения*.

(ж) *Пол.*

2. Квалификация

(а) *Образование (уровень).*

(б) *Тип школы, колледжа или необходимая университетская подготовка.*

(в) *Требуемая техническая, коммерческая или профессиональная ква- лификация.*

(г) *Необходимая конкретная профессиональная подготовка.*

(д) *Опыт предыдущей работы (уровень, длительность работы на должностях) и ее виды (например, техническая, управленческая).*

(е) *Другие необходимые навыки и знания, которые, возможно, не были раскрыты в пунктах 2(а) и 2(д), приведенных выше*.

3. Интеллект

*Требуется определенный уровень умственных способностей.*

4. Способности

Способности, необходимые для того, чтобы получить работу таковы:

(а) *технические способности*,

(б) *ловкость рук,*

(в) *вербальные способности - письменные и устные*,

(г) *математические способности,*

(д) *умение общаться,*

(е) *аналитические навыки,*

(ж) *художественные способности*.

5. Интересы

В определенной степени следующие интересы претендента на работу могли бы ему помочь добиться успеха. Сюда можно отнести:

(а) *решение интеллектуальных проблем,*

(б) *практические/конструктивные интересы*,

(в) *общественные,*

(г) *художественные.*

6. Характер

Для успеха претендентам потребуются определенные черты характера чтобы:

(а) *работать с другими людьми*,

(б) *влиять на других людей,*

(в) *полагаться на себя,*

(г) *быть готовым сказать другим, что делать,*

(д) *получать удовольствие от напряженной работы,*

(е) *обладать следующими качествами (часто характеризуемыми как личностные).*

Например,

* *скрытный – общительный, непостоянный - стабильный,*
* *покорный - властный,*
* *ловкий/пользующийся моментом - правильный/любит правила,*
* *склонный к мягкости - склонный к жесткости,*
* *одаренный богатым воображением - практичный,*
* *консервативный - всегда готовый экспериментировать,*
* *нуждающийся в защите - самостоятельный/независимый,*
* *подозрительный - доверчивый,*
* *либеральный - авторитарный.*

Вышеперечисленное можно рассматривать как "пункты оценки", при этом нужно указывать ее степень.

7. Мотивация

Какую мотивацию требует эта работа? Какого вида вознаграждения предлагаются за нее?

(а) *Деньги*

(б) *Безопасность*

(в) *Престиж*

(г) *Принадлежность*

(д) *Власть*

(е) *Услуги*

(ж) *Выдающееся мастерство*

(з) *Решение проблем*

8. Условия

Эта работа требует:

(а) *женатого/замужнюю, одинокого(ую) или семейного(ую) мужчину /женщину,*

(б) *проживания в определенном районе,*

(в) *возможности ездить домой/за рубеж,*

(г) *способности работать долго/необычное количество часов,*

(д) *способности находиться далеко от дома в течение долгого периода времени.*

Квалификационные требования к персоналу должны быть насколько возможно конкретными, чтобы работник отдела кадров мог сформировать четкое представление о человеке, который требуется. Одним из полезных подходов к решению этой задачи выступает критическое рассмотрение уже имеющихся служащих, которые работают хорошо и плохо, чтобы выявить личностные и профессиональные черты, благодаря которым служащие работают успешно.

* *Рекламирование работы*

Когда четкое представление о кандидате уже сформировано, следующий шаг публикация объявления о работе.

При этом нужно принимать во внимание следующие главные факторы.

Убедитесь, что реклама составлена и изложена таким образом, что привлекает тех, кто потенциально может выполнять эту работу, и исключает тех, кто этого не может. Нет смысла тратить впустую время ни работника отдела кадров, ни кандидатов, рассматривая тех, кто не подходит для этой работы. Реклама работы должна быть нацелена не на большое количество ответов, а на один разумный выбор из соответствующих ответов.

В рекламе должен быть указан оклад или его размер, потому что это дает один из лучших ориентиров о масштабе и уровне работы.

В ней должно быть указано название компании, если нет какой-нибудь веской причины не делать этого. Данные свидетельствуют, что указание лишь почтовых ящиков приводит к сокращению ответов на рекламу названной организации вдвое. Нужно также выбрать и соответствующее средство информации. Это определяется резервом потенциальных претендентов и, по всей вероятности, тем средством информации, из которого они эту рекламу могут почерпнуть. Канцелярскую работу например, следует предлагать в конкретном районе, где это требуется, а должность главного управляющего - рекламировать в масштабе всей страны. Газета всегда остается самым лучшим выбором. Агентства занятости, радио и телевидение все могут сыграть свою роль в рекламе. Определяющим фактором будет доступность потенциальным претендентам, а также цена.

Многие рабочие места заполняются посредством набора служащих внутри самой организации, а внутренняя реклама в принципе мало чем отличается от обычной. Больше внимания уделяется доскам объявлений и циркулярам. В некоторых компаниях система аттестаций (на определенных уровнях) привлекает внимание работников кадров к тем, кого можно соответственно рассматривать как претендентов для той или иной вакансии.

* *План из восьми пунктов*

Как только начался поиск претендентов, сведения о них поступают из разных источников: заявлений, рекомендаций, собеседований, тестов и т.д. План из 8 пунктов представляется полезным средством суммирования информации по мере того, как она собирается на каждого претендента под одними и теми же заголовками, что и квалификационные требования. Таким образом, в конце этого процесса можно легко сделать выбор, сравнив квалификационные требования с планом, состоящим из 8 пунктов.

*План из 8 пунктов.*

|  |
| --- |
| 1. Физическое состояние  Есть ли какие либо недостатки в состоянии здоровья или телосложения, имеющие значение для занятия профессией?  Насколько привлекательны внешность, манера держаться и речь?    2. Квалификация  Основные сведения об образовании и достигнутых успехах.  Профессиональные успехи по сравнению с коллегами, равными вам по положению, возрасту и опыту.  3. Общий интеллект  Каков общий интеллект?  4. Выдающиеся способности  Есть ли явные технические способности? Ловкость рук?  Способность к использованию цифр или вербальные способности?  Талант к рисованию или музыке?  5. Интересы  В какой степени имеющиеся интересы являются интеллектуальными, практическими, творческими, художественными, социальными? Связаны ли они с физической активностью?  6. Характер  Сотрудничество с другими? Умение влиять на других и работать в команде? Надеетесь только на себя?  7. Мотивация  Какое удовлетворение и какие требования и вознаграждения ожидаются от работы?  8. Условия  Существуют домашние трудности? Они имеют отношения к этой работе? |

Посредством сравнения квалификационных требований к персоналу и материала, обобщаемого планом из 8 пунктов, мы можем исключить тех, кто имеет противопоказания, и выбрать тех, кто отвечает всем необходимым требованиям, для их последующего изучения. Если этот краткий перечень содержит большое количество претендентов с желательными параметрами, мы можем исключить как обладающих необходимыми чертами, так и противопоказаниями для этой работы. Цель подготовить список претендентов для процесса непосредственного отбора, включив в него тех, кто по письменным данным может выполнять эту работу.

* *Основные источники информации о претенденте*
* *Заявление*

Из заявления обычно становятся известными первые сведения, его польза будет зависеть от того, как оно составлено. Формы заявлений дают работникам отдела кадров информацию, которая, по их мнению, необходима и позволяет сравнивать детали, относящиеся к претендентам. Формы заявлений должны быть тщательно составлены, чтобы не исключать мнения претендентов, их чувства, ожидания и амбиции, если это будет иметь значение для будущей работы. Иногда заявление-письмо более полезно, чем форма, если, например, вы хотите проверить способность претендента к письменному выражению мыслей. Если же важен голос, то предпочтительнее, чтобы претендент больше разговаривал по телефону, чем писал (по крайней мере вначале), для выяснения того, какое влияние он может оказывать на других, разговаривая по телефону. Иными словами, заявление следует составлять таким образом, чтобы оно могло предоставить самую полезную информацию о претенденте.

* *Рекомендации и отзывы*

Другие источники письменных сведений включают рекомендации (для претендентов со стороны) или результаты аттестации (для своих). Отрицательной стороной письменных рекомендаций является то, что пристрастия, мотивы и уровень требований арбитра (того, кто их пишет) неизвестны, аналогичные проблемы возникают с ежегодными аттестациями в крупных организациях. Но как рекомендации, так и отзывы могут быть дополнены или заменены разговором по телефону, который, возможно, может быть более полезным.

* *Окончательный выбор*

Собеседования и/или объективные тесты - самые распространенные методы, используемые для окончательного выбора. Их точное соотношение должно быть выработано в соответствии с их возможностями и обеспечить самую полезную информацию о претендентах. Сложность и точность процесса отбора зависят от цены ошибки, допускаемой при этом. Если цена ошибки высокая и имеется очень мало претендентов для выбора, то тогда должно быть использовано самое точное сочетание тестов и собеседований, Если же стоимость ошибки не значительна, не стоит вкладывать слишком много денег в процесс отбора, так как эту ошибку можно легко исправить.

* *Объективные тесты*

Ко всем тестам нужно подходить внимательно. При использовании любого теста нужно соблюдать следующие принципы.

(1) Качество, которое оценивает тест, должно быть четко определено. Например, умение печатать на машинке нельзя определить словами "печатает хорошо", нужно выразить оценку этого умения с позиций точности, скорости, правильности понимания,

орфографии, расположения материала, способности печатать в шумной комнате.

1. Тест должен быть стандартизированным, т.е. он должен быть апробирован на какой-то группе людей, аналогичных тем, кого нужно тестировать. Результаты должны быть:
2. (а) надежными, т.е. они должны повторяться, а очки должны отделять нужных претендентов от ненужных;

(б) достоверными, т.е, высокие очки, полученные при выполнении теста, должны соответствовать высокой производительности труда и наоборот (например, некоторые машинистки хорошо выполняют тест в тихой комнате, но они беспомощны в напряженной атмосфере);

(в) Тест должен проводиться в стандартных условиях. Если тест дается в различных условиях различным людям, тогда нужно давать каждому различный тест (например, если каждому претенденту на работу машинистки давать различные инструкции о пунктуации это сделает любую попытку сравнить их способности в области пунктуации несостоятельной).

* *Типы тестов*

Их можно разделить на 5 групп.

(1) Тесты на определение способностей. Один из самых известных в этой группе тест на определение интеллекта, при помощи которого пытаются оценить общую способность мыслить, выражать мысли вслух, оперировать цифрами и ориентироваться в пространственных отношениях. Другие тесты предназначаются для определения технических способностей и умений что-то делать вручную, а также творческих способностей, умения писать орфографически правильно, логично рассуждать и т.д. Эти тесты должны составляться профессионально. В настоящее время ряд организаций предоставляют услуги по тестированию. Они либо предлагают обучить персонал составлению и применению стандартизированных тестов, либо сами разрабатывают тесты, специально предназначенные для определенных целей.

(2) Квалификационные тесты. Они разрабатываются для тестирования уже приобретенных навыков. В основном они используются для проведения собеседований с секретарями, чтобы проверить скорость стенографирования и умение печатать на машинке. Но их можно использовать и на других уровнях. Краткий письменный отзыв руководителя, анализ бухгалтером данных о затратах, проведение краткого урока преподавателем могут выявить наличие конкретной способности. Если необходимо, претендентам можно дать время подготовиться или можно попросить их принести образцы уже выполненных работ.

(3) Тесты на проверку личных качеств. Традиционно к этим тестам относились с подозрением, но сейчас они приобретают все большее значение. Многие консультанты и крупные организации используют эти тесты для характеристики личности, особенно при отборе кандидатов для управленческой работы. Эти тесты страдают от недостатка - трудно точно выявить отличительные черты личности из ответов на анкету. Есть еще одна проблема, заключающаяся в определении сочетания личностных черт, которое может привести к наиболее успешной работе на данной должности. В континентальной Европе графиология рассматривается как полезный источник предоставления сведений о личностных качествах. Но в Соединенном Королевстве она широко не используется.

(4) Медицинские тесты. На врача следует смотреть как на члена команды по набору кадров, он должен иметь четкое представление о характере работы и квалификационных требованиях к персоналу, чтобы знать, что искать.

(5) Тест для отбора группы. Групповой выбор полезен при оценке определенных свойств, которые трудно определить на индивидуальной основе. Особые аспекты личности, имеющие значение для работы (например, способность справляться с напряжением или неопределенностью, способность руководить), или способность работать эффективно в качестве члена команды. Основной принцип заключается в том, что группе дается задание с нечеткими или точными инструкциями в зависимости от цели, наблюдатели же оценивают индивидуальную работу каждого. Возможно, этот подход имеет определенную достоверность, хотя и неясно, какая связь существует между поведением в условиях тестирования и поведением в реальной жизни. Как и любой метод отбора, он сам по себе недостаточен и должен разрабатываться и использоваться также, как и любой тест (т.е четкая цель, стандартизация, стандартные условия использования).

* *Собеседование с целью отбора претендентов*

Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала.

Проведение собеседований критиковалось на том основании, что оно носит характер субъективности. Утверждалось также, что степень его достоверности невысока. Профессор Айзенк предположил, что, если бы 2 преподавателя проводили собеседование с 100 учениками, претендующими на 20 мест в средней классической школе, они бы не пришли к согласию по 11 кандидатурам и остановились бы только на 9. Нет сомнений, что общий уровень проведения собеседования низкий, а результаты часто неудовлетворительны. Однако так не должно быть. Если проводящий собеседование как следует обучен и достаточно готовился к нему, уровень проведения собеседования может быть значительно повышен. Более того, какими бы полезными ни были объективные тесты, они оценивают только отдельные стороны личности, в то время как собеседование, если оно проводится надлежащим образом, позволяет оценить личность претендента в целом.

Собеседование является средством коммуникации, таким, как выступление, проведение собрания или написание доклада, оно должно подчиняться тем же самым общим правилам.

* *Цель собеседования*

При выборочном собеседовании цель ясна: определить способности претендента на эту должность. Нужно помнить и о двух дополнительных целях. Во время собеседования должно быть выделено время для претендентов, чтобы они узнали как можно больше о работе, чтобы могли решить, хотят ли они работать там, где предлагают. Помните, что во время проведения отборочных собеседований в тесные отношения с вашей организацией вступит большое количество людей, и то, как вы с ними будете обращаться, на долгое время определит их отношение к вашей организации. Другими словами, у вас есть возможность сформировать хорошее или плохое впечатление о своей фирме, в зависимости от того, насколько хорошо будут относиться в нем к претендентам. Удивительно, но иногда самые элементарные вещи не принимаются во внимание. Претендентов часто извещают о времени и дате собеседования непосредственно перед его проведением. В течение значительного периода времени их заставляют ждать своей очереди в неудобной обстановке. Собеседование проводится быстро и никогда не приводит к удовлетворительному выводу, а претендентов заставляют ждать неделями перед тем, как сообщат результаты. Иногда этого не делают совсем.

* *Подготовка*

Второй этап успешного проведения собеседования - тщательная подготовка так, чтобы проводящий собеседование встретил претендента, имея четкий план.

Хорошим источником сведений о претенденте служит форма или письмо-заявление. Они должны быть изучены внимательно, чтобы помочь установить основную направленность вопросов. Что означает, например, тот факт, когда кто-то говорит, что работал руководителем? Какие у него были полномочия для принятия решений? Насколько большой был коллектив, которым он руководил? Какой управленческий опыт приобрел он на этой работе? Если у него было продвижение по службе, то можно ли его объяснить, или оно происходило случайно? Какая у него была квалификация? Как он приобрел эту квалификацию? Учился на дневном, вечернем отделении или заочно? Ответы на эти и другие вопросы становятся очевидными в результате изучения заявлений претендентов.

Для того чтобы собеседование было успешным, претенденты должны чувствовать себя уверенно и легко. Тогда, вероятно, они будут отвечать на вопросы откровенно и полно. Первые несколько минут собеседования имеют важное значение для установления конфиденциальности и доверия между проводящим собеседование и претендентом. Другой причиной изучения формы-заявления является попытка проводящего собеседование найти что-то общее с претендентом, чтобы собеседование можно было бы начать непринужденно, при помощи установления взаимной симпатии.

Конечно, не всегда можно легко рассчитывать на темы, представляющие взаимный интерес. Но удивительно, как часто проводящий собеседование и претендент обнаруживают что-то общее, например, происхождение из одного региона страны, общее в процессе учебы.

* *Планирование собеседования*

Приняв решение о направленности вопросов и необходимых сведениях, нужно составить план собеседования, чтобы получить ответы на вопросы. Существует важное различие между планированием выступления и планированием собеседования. Выступая, вполне разумно думать, что, при достаточно цивилизованном поведении вам позволят развивать свою аргументацию, и не будут перебивать. Не так обстоит дело с собеседованием. Ответ на первый вопрос может естественно повлечь за собой другой вопрос, который, проводящий собеседование планировал задать позднее. И если он умеет хорошо проводить собеседование, то скорее задаст этот вопрос сразу, а не будет придерживаться своего подготовленного плана. Это придаст собеседованию естественный характер, что заслуживает внимания. Важность плана заключается в том, чтобы его основные вопросы были охвачены, однако не обязательно в том порядке, в котором они были перечислены вначале. Гибкость должна быть основным принципом планирования собеседования.

Как только план отрегулирован, проводящий собеседование должен распределить все количество времени, предназначенного для собеседования, между главными сферами деятельности претендента, которые он хочет изучить. Слишком часто собеседования терпят неудачу из-за плохого хронометража. Очень много времени можно затратить на общественную деятельность и школьные дела претендента, и проводящий собеседование вскоре может обнаружить, что он оставил слишком мало времени для изучения стажа и опыта работы.

И еще одна, самая последняя деталь подготовки к собеседованию, которой нужно уделить внимание, - это комната, где оно должно проводиться. Убедитесь, что в ней достаточно тихо, избегайте прерывания собеседования телефонными звонками и посетителями. Удостоверьтесь, чтобы претендент сидел так, чтобы с ним можно было нормально разговаривать. Попытайтесь также сделать так, чтобы стол не служил барьером при собеседовании. Позаботьтесь о том, чтобы была комната, где претенденты могли бы удобно расположиться и почитать, чтобы свести напряжение до минимума в случае ожидания собеседования.

* *Проведение собеседования и отбор*

О важности создания на собеседовании такой атмосферы, чтобы претендент чувствовал себя непринужденно, уже упоминалось. Вероятно, первоначальная напряженность между проводящим собеседование и претендентом может создать трудности для них обоих, поэтому, чем скорее напряжение снизится, тем лучше. Один из способов, который уже предлагался, - найти общую тему для беседы с претендентом. Если такой нет, тогда несколько фактических вопросов, на которые почти наверняка претендент знает ответы, они помогут ему стать более уверенным в себе. И роль проводящего собеседование будет тогда заключаться в том, чтобы руководить и умело направлять собеседование с целью выявления сведений, нужных для принятия решения. Очевидно, что хорошо сформулированные вопросы будут играть существенную роль, и именно в этом многие проводящие собеседование терпят неудачу. Знаменитое стихотворение Киплинга: "Я держу 6 честных слуг (они научили меня всему, что я знаю); их зовут "Что?", "Почему?", "Когда", "Как?", "Где?" и "Кто?", - напоминает нам об одном важном ориентире для формулировки хороших вопросов. На такие вопросы нельзя ответить словами "Да" или "Нет". Претендент будет вынужден выражать свое мнение, описывать, что с ним произошло, объяснять действия, которые он предпринял, а его ответы будут вызывать новые вопросы и это будет способствовать успешному развитию собеседования.

Имеет также смысл задавать и общие вопросы типа "Какой предмет вы больше всего любили, когда заканчивали школу?". Этот вопрос более предпочтителен, чем "Вам нравилось изучать историю?". На последний вопрос можно ответить: "Да", "Нет", тогда незадачливому интервьюирующему придется задавать подобные вопросы по всем предметам учебного плана без особого успеха. Однако первый вид вопроса выявит важные предметы, которым претендент отдает предпочтение, и позволит их дальнейшее выяснение посредством уточняющих вопросов.

Иногда вопросы бывают слишком прямые. Прогнозируемый ответ на: "Вы интересуетесь вопросами подготовки кадров?" - слишком очевиден. "Как вы подходите к решению вопросов подготовки кадров?" выявит степень, с которой увлечение подготовкой кадров сменяется принятием конструктивных решений. 0 чем бы вы ни говорили, самое лучшее избегать обсуждения практических вопросов на абстрактном уровне. Вместо "Как важно стимулировать людей, которые работают у вас?", предпочтительнее спросить "Как вы это делаете?", "Как вы это делали?". Всегда обращайте пристальное внимание на то, что было сделано в прошлом, каковы запросы и амбиции претендента, потому что анализ прошлой деятельности служит лучшим ориентиром для перспектив в будущем.

Дела человека более важны, чем теоретические рассуждения и личное мнение. В вопросах нужно всегда обращаться к этому; "Что вы сделали? Как вы реагировали в этих обстоятельствах?". Наводящие вопросы, которые подсказывают претенденту ответ, бесполезны: "Вы ничего не будете иметь против, если вам придется бывать в разъездах трое суток в неделю, так ведь?" Вопросы, которые дублируют уже имеющуюся информацию, также пустая трата времени.

Претендент, конечно, общается с вами не только при помощи слов. О внешности уже упоминалось. Нервное состояние будет проявляться по-разному и здесь необходимо быть осмотрительным. Вполне понятно, что в ситуации определенного стресса в процессе собеседования некоторые признаки нервного состояния будут очевидны, особенно если претендент неопытен. Если эти признаки не очень велики, будет вполне разумным рассматривать их как нормальные для эмоционального напряжения.

Одна опасность, которую нужно устранить, - выбор одного аспекта личности или прошлого опыта претендента не должны заслонить другие факторы, в равной степени, если не более, важные.

О значении разрешения претенденту задавать столько вопросов, сколько он хочет, уже говорилось. Важно также завершить собеседование выяснением таких деталей, как расходы, и назначить претенденту время, в пределах которого решение будет ему сообщено. Опытные интервьюеры согласятся, что после встреч более чем с 10 претендентами, часто трудно помнить характерные черты каждого из них. Следовательно, важно, чтобы прошло определенное время после собеседования, чтобы освежить все в вашей памяти, добавить сведения, накопившиеся по каждому из претендентов, перед принятием окончательного решения. Как только решение будет принято оно должно быть сообщено всем претендентам так быстро, как только это будет возможно.

* *Группы для проведения собеседования*

Какому количеству экспертов следует присутствовать не собеседовании? Если отвечать кратко, то чем меньше, тем лучше. Ничего нет более ужасного для претендента, чем встретиться лицом к лицу с большой группой "инквизиторов". Иногда можно услышать возражения, что с претендентом должен встречаться более чем один человек. В этом случае последовательное участие двух или трех экспертов было бы лучше, чем, скажем, группы из трех человек. Однако если такой ход проведения собеседования будет принят, то эксперты, проводящие его, должны согласиться заниматься вопросами, относящимися лишь к одной сфере деятельности, чтобы избежать ненужного повторения.

При отборе кого-либо на работу мы вкладываем значительные суммы денег и принимаем решения, которые будут иметь громадное значение для профессиональной карьеры других людей. Таким образом, чем больше времени вы посвятите этому процессу, тем лучше. Очень грустно наблюдать, как небрежно и поверхностно проводятся некоторые собеседования. Не вызывает удивления, что при таких обстоятельствах результаты бывают неутешительными.

Чем больше времени вы можете наблюдать за претендентами, тем в большей степени будут различаться условия, в которые они будут поставлены, тем больше вероятность отбора хорошего претендента. Очень хорошее средство отбора - собрать всех претендентов на день и дать им возможность провести групповую дискуссию, попросить каждого подготовить краткое выступление, побеседовать с каждым отдельно, позавтракать с ними, чтобы понаблюдать, как они ведут себя в разных ситуациях, до принятия окончательного решения. Здесь можно было бы возразить, что такой метод дорогой и может оказаться неудовлетворительным как для фирмы, так и для незадачливых претендентов, независимо от того, успешно они прошли собеседование или нет. Но окончательная схема собеседования и/или тестов будет определяться в зависимости от понесенных издержек по сравнению с потенциальными выгодами.

И, наконец, весь материал, собранный по отдельному претенденту на основе данных тестов, наблюдений и собеседований, должен быть обобщен в плане, состоящем из 8 пунктов, и сопоставлен с квалификационными требованиями, чтобы создать возможность выбора самого лучшего претендента. Конечно, и при такой последовательности действий все еще могут быть ошибки, но систематический процесс, описанный выше, может в значительной степени уменьшить их число.

* *Заключение*

В заключение можно сказать, что прием подходящего кандидата на работу является важной и ответственной задачей руководства предприятия или организации.

В настоящее время, когда наша экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит прибыль. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не только его квалификации, но, и, что, возможно, является даже более важным, его психологической стороны. Так как, если человек не уживется в коллективе, может пойти насмарку работа всей административной единицы, которая потом отрицательно скажется на выполнении работы всей организации. Поэтому необходимо провести психологический анализ личности нанимающегося с целью выявления его индивидуальных особенностей. Конечно, немаловажным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности предприятия и, в конечном итоге, на их же зарплате (что сейчас в России является доминирующим стимулом).

Не менее важным является то, что в большинстве предприятий и организаций отсутствует системность приема на работу, и описанная выше система позволяет, если не совсем, то хотя бы значительно уменьшить количество ошибок, возникающих при приеме на работу.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

* Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.:ИНФРА-М, 1997. - 344 с.
* Как добиться успеха : Практические советы деловым людям/ Под общ. ред. В.Е.Хруцкого. - М.: Республика,1992. - 510 с.
* Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента : Управление в системе цивилизованного предпринимательства : Учеб.пособие. - М.:ИНФРА-М, 1996. - 224 с. 7. Цветков С.А. и др. Психология бизнеса. - С-Пб.:ЯНИС