

О.М. БАГОМЕДОВА, О.С. БОЙКОВА, А.С. ЛУЗМАНОВА, И.А. СИДОРОВА

# ДИАГНОСТИКА СОИСКАТЕЛЯ



ВНЕОП ЖУРНАЛА



**Наталья Анатольевна Сидорова**  
**Оксана Магомедгаджиевна Багомедова**  
**А. Лухманова**  
**Оксана Бойкова**  
**Диагностика соискателя**

*Авторский текст*  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=165583](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165583)

**Аннотация**

<p id="AutBody\_0DocRoot">В данной книге будут рассмотрены основные способы и методы оценки профессиональных и психологических особенностей соискателя (собеседование, анкетирование, тестирование), освещены достоинства и недостатки используемых методов, а также приведены мнения как работодателей, так и соискателей о справедливости и точности психодиагностики. Итак, читайте, учитесь – и «кадры решат все»!

# Содержание

Формирование кадрового состава	4
Конец ознакомительного фрагмента.	32

# Диагностика соискателя

## Формирование кадрового состава

Ориентация сегодняшней экономики на рыночные отношения коренным образом поменяла подходы к решению многих проблем в этой отрасли и в первую очередь тех, которые связаны с человеческим фактором.

Любой руководитель, конечно же, понимает, что успех его организации во многом обусловлен степенью квалификации ее сотрудников, сплоченности команды, работающей в этой организации. А, следовательно, делом первостепенной важности для любой фирмы является подбор персонала.

**Понятие квалификации.** В трудовом праве различают квалификацию (от лат. *qualis* – «какой» и *facio* – «делаю») работы и квалификацию отдельных работников. Квалификация работы характеризует определенный вид работы в зависимости от ее сложности, точности и ответственности. Обычно квалификация работы определяется разрядом, к которому данный вид работы отнесен тарифно-квалификационным справочником. Она играет огромную роль в установлении тарифных ставок и должностных окладов. «Квалификация работника – это степень и вид профессиональной обу-

ченности для выполнения конкретного вида работы»<sup>1</sup>.

Деятельность любого специалиста по работе с персоналом, будь то менеджер по персоналу либо инспектор в отделе кадров, направлена на создание необходимого человеческого потенциала организации, приведение кадровых возможностей организации в соответствие с кадровыми потребностями. Для этого ему необходимо продумать все возможные меры по формированию кадрового состава организации, поддержанию работоспособности персонала и оптимизации кадрового состава.

Одной из немаловажных частей процесса планирования в организации является планирование потребности в персонале. В конечном итоге именно с успешного кадрового планирования все и начинается, потому что именно кадровое планирование отвечает на такие вопросы, как: какое количество работников, какой квалификации, когда и где требуется и, самое главное, каким образом можно привлечь к работе нужный, наиболее квалифицированный, персонал, отвечающий всем заявленным требованиям.

Потребности организации в персонале бывают количественными и качественными. Количественные потребности можно определить тем, что они отвечают на вопрос «сколько?», а качественные отвечают на вопрос «кого?». Второй вопрос наиболее сложен, потому как в данном случае необходимо учитывать огромное количество факторов. В боль-

---

<sup>1</sup> Толковый словарь «Бизнес и право» [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

шинстве случаев на первое место ставятся профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Но немаловажную роль должны играть: общий уровень культуры и образования, ценностные ориентации данной конкретной личности, толерантность, социальная адаптация в коллективе.

Важным моментом в оценке персонала является разработка организационного и финансового планов укомплектования кадров, включающая в себя разработку программы мероприятий по привлечению персонала, разработку и апробирование методов оценки кандидатов либо адаптацию уже существующих методов непосредственно к сложившейся ситуации. Немаловажным является расчет финансовых затрат на привлечение необходимого персонала и реализацию оценочных мероприятий.

Вообще же определить необходимую в организации численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Для начала необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе. Он особенно важен на стадии формирования организации как таковой. При проведении анализа профессионально-возрастных групп необходимо обращать внимание на присущие им характерные особенности. Например, для молодых работников характерны особенности, связан-

ные с началом карьеры и готовностью овладеть современными профессиями. Конечно же, начало карьеры, с одной стороны, – это недостаточность практических навыков, а с другой – большая эмоциональная вовлеченность в процесс работы. Огромным позитивом в ориентации на современные профессии является отсутствие стереотипов, тормозящих внедрение нового, однако это же может стать недостатком, если необходима реализация традиционных схем деятельности и поведения в организации. А вот именно руководителей было бы правильно подбирать среди работников среднего возраста.

Немаловажными являются оценка демографической ситуации в регионе и демографический прогноз, которые основываются на численности населения, возрастной структуре региона, оценке естественного прироста населения, уровне рождаемости, уровне миграции.

Для некоторых регионов и специализированных организаций необходимо также проводить анализ национальных и культурных особенностей жителей региона, в котором должны быть учтены традиционные для населения этого региона виды профессиональной деятельности, особенности их образа жизни, на которые наложили отпечаток религия или культовые обряды, климатические условия, свобода или традиционность в выборе молодыми людьми профессии, средний возраст начала самостоятельной трудовой деятельности, создания семьи, а также традиции в семейной жизни (напри-

мер, принято ли по традиции работать жене).

Немаловажную роль играет то, как расположен рынок рабочей силы на определенном пространстве. Необходимая рабочая сила может проживать слишком далеко от предприятия. Если какой то процент потенциальной рабочей силы расположен на труднодоступной территории, то возникнут проблемы со сменой жилья, поиском доступного транспорта, переездом и вряд ли можно рассчитывать на успех в привлечение такой категории работников. Если территория проживания рабочей силы более доступна, то положение можно поправить организацией доставки таких работников транспортом фирмы.

Целью первичного набора персонала является создание определенного резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию и т. д.

Мы уже выяснили, что служба персонала должна рассчитать определенную оптимальную численность работников при осуществлении набора. Не должно быть как недостатка в работниках, что может привести к срывам производственных программ, производственному травматизму, возникновению конфликтных ситуаций в коллективе, также и избытка работников, который может повлечь за собой увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, отток наиболее квалифицированных работников и некоторые другие неблагоприятные последствия.

Для того чтобы начать поиск и отбор необходимых работников, служба персонала должна обладать информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях ее деятельности и приемлемой организационной культуре.

На сам процесс привлечения рабочей силы могут повлиять факторы внешней и внутренней среды. К примеру, факторами внешней среды могут стать определенные законодательные ограничения, или качественный состав рабочей силы на рынке труда, или месторасположение организации. К факторам внутренней среды обычно относят кадровую политику в организации, а также образ самой организации, т. е. то, насколько она считается привлекательной как место работы для кандидата. Наиболее привлекательными являются более крупные фирмы либо фирмы, известные своей продукцией данному претенденту на соискание должности. Под кадровой же политикой понимаются принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например существуют принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма и т. д.

Таким образом, вся процедура отбора персонала начинается с принятия решения самим соискателем о выборе той или иной организации. Этот выбор связан с его собственными целями, планами и особенностями. Четкое представление о том, каким образом человек ищет работу, мо-

жет помочь менеджеру организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата. Люди, являющиеся в совокупности рабочей силой, заинтересованы выгоднее продать свой труд, что влияет на мотивы работников, способствует поискам наиболее приемлемых условий труда и, соответственно, стимулирует повышение профессионализма. Еще одним стимулом для роста профессиональных качеств и развития способностей работников является конкуренция. Так как при наличии на рынке рабочей силы свободного вакантного места, за него происходит борьба между работниками, в которой побеждает самый опытный и профессиональный работник. Конкуренция на рынке труда затрагивает и работодателей, ведь каждая организация хочет принять на работу лучшего специалиста, а для этого необходимо замотивировать работника, создавать наиболее приемлемые условия труда. Но даже если работодателю удалось привлечь подходящего специалиста – это не означает что данный работник вышел из системы рынка труда, так как на любом предприятии существует внутренний рынок труда.

Итак, первым действием потенциального кандидата будет определение предполагаемого места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места и конечной цели служебного продвижения. На этом этапе задачей менеджера по персоналу будет являться выделение наиболее подходящих кандидатур, исходя из анализа рынка рабочей силы и стремления работников к целям,

адекватным корпоративной культуре организации.

Вторым шагом кандидата является сбор и рассмотрение информации о предполагаемых рабочих местах. Специалисту по персоналу необходимо проанализировать способы получения информации и оценить влияние различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечение кандидата.

На следующем этапе предполагаемый кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает предлагаемые разными организациями условия, исходя из собственных мотивов, объема вознаграждения, возможности должностного роста, профессионального развития, определенных гарантий и т. д. Менеджеру по кадрам на этом этапе необходимо анализировать предложения возможных конкурентов и разработать способы аргументации за свою компанию. Возможно, есть пути предложения дополнительных параметров, которые могут быть важны для потенциального кандидата.

Далее кандидату необходимо беспристрастно проанализировать собственные возможности, что позволит построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур. Менеджер должен выработать гибкий подход при переговорах с кандидатом и в случае его перспективности предусмотреть возможность изменения функциональных обязанностей, статуса, проектирования карьеры.

Если в организации возникает проблема, связанная с

недостатком кадров, т. е. необходимо принять нового работника, появляется вопрос: где искать потенциальных кандидатов и каким образом их известить об имеющихся вакансиях.

Итак, подбор персонала – это метод выбора наиболее подходящего кандидата на имеющуюся в организации вакансию. В принципе, если говорить коротко, это делается следующим образом. Сперва создается должностная инструкция, где детально перечисляются важнейшие требования к кандидату в области квалификации, опыта работы и других основных параметров. Должностная инструкция необходима для того, чтобы грамотно составить квалификационные требования, в которых указываются: функции должности, значение данной должности в организационной структуре, заработная плата, а также все предполагаемые дополнительные выплаты. После составления квалификационных требований начинается поиск работника на эту должность: размещаются объявления в прессе, делаются заявки в агентства по поиску и найму персонала. Если должность высокая, то в поиске задействуют специальные агентства по трудоустройству – «охотники за черепами». После того как найдено несколько подходящих кандидатур, начинается отбор, который производится исключительно из документации претендентов. Предпочтение отдается тем кандидатам, которые в наибольшей степени соответствуют заявленным требованиям. После этого, среди претендентов, пошедших отбор проводит-

ся собеседование, в которое могут быть включены практические тесты – для того, чтобы в списке возможных кандидатов осталось всего несколько человек. Иногда возникает необходимость для повторных собеседований, тогда работники по отбору персонала применяют психологические тесты. Объем и уровень сложности тестов, а также количество собеседований напрямую зависят от уровня вакантной должности. Собеседование проводится как одним специалистом, так и целой группой, точно также оно может проводиться как с одним претендентом на должность, так и с несколькими сразу.

Также необходимо сказать, что источники привлечения кандидатов могут быть **внутренними** и **внешними**. Внутренние источники – это люди, непосредственно работающие в данной организации. Самыми популярными источниками привлечения персонала на вакантные должности являются сотрудники кадровых служб собственного предприятия, а также специалисты, которые самостоятельно ищут работу – такие специалисты являются случайными претендентами, сведения о которых должны вноситься в картотеку или базу данных о внешних кандидатах. Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Эти источники используют большинство компаний.

Методов по набору персонала из внутреннего источника существует много. Одним таким методом является внутренний конкурс, когда служба персонала рассылает во все свои подразделения информацию об открывшихся ваканси-

ях, проще говоря, извещает всех работающих. При этом любой сотрудник организации может порекомендовать на работу своих друзей и знакомых. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на вакантную должность, их качества как работников, а также личные качества. Впрочем, это может оказаться и значительным недостатком.

Следующий метод – это совмещение профессий. Если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы, целесообразно использовать совмещение должностей самими работниками фирмы.

Весьма эффективным для некоторых организаций на стадии интенсивного роста считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей, т. е. ротация. Это неизменно приводит к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и сопровождается должностным ростом работников.

Сегодня практически повсеместно при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только в случае отрицательных результатов приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это является возможностью самореализации внутри организации и воспринимается как поощрение успешной работы, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, улуч-

шает моральный климат в коллективе и, что немаловажно, значительно сокращает затраты на найм. Но есть и отрицательные стороны этого источника: может возникнуть так называемая «семейственность», приводящая к застою в появлении новых идей и изобретательской мысли, а то и возникнет риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками организации.

К внешним источникам подбора персонала относятся все потенциальные кандидаты на замещение вакансии. Среди них – люди из так называемого списка ожидания, т. е. те, с которыми руководители организации или работники службы персонала раньше уже встречались по вопросу трудоустройства, кандидаты, с которыми встречи еще только предстоят.

К методам поиска персонала из внешних источников относится обращение организации в службы или центры занятости. На практике многие фирмы и компании пользуются услугами местных центров занятости в качестве источников для найма людей. Зачастую выгодно подбирать сотрудников рабочих специальностей, со средним специальным образованием, т. е. не слишком квалифицированный персонал. А через центры занятости, как правило, устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу в связи с банкротством своих прежних работодателей и вынуждены пройти переподготовку для освоения новой специальности.

Зачастую менеджеры по персоналу, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового работника,

пользуются услугами агентств по трудоустройству, т. е. кадровых агентств. Агентство по трудоустройству – это организация, которая представляет работодателям подходящих потенциальных работников, взимая за свои услуги с работодателя плату, обычно в размере первой заработной платы работника. Кроме того, агентства по трудоустройству подыскивают для предпринимателей работников на временную работу, по отношению к которым они сами выступают в роли нанимателей, и взимают с них плату, исходя из их почасовой заработной платы. Агентства по трудоустройству, специализирующиеся на поиске по заказам фирм подходящих менеджеров и исполнительных работников или на поиске подходящих рабочих мест для руководящих работников, желающих сменить место работы, часто называют рекрутинговыми компаниями и «охотниками за черепами» (head hunters). «Охотниками за черепами» часто, для удобства и экономии времени своих заказчиков, предоставляют уже отсортированный и очень короткий список кандидатов на должность для дальнейшего отбора претендента самой организацией. Но обращение к охотникам за черепами» часто не дает желаемого эффекта, так как организация оплачивает за каждого подобранного кандидата большие деньги, но эти деньги не окупаются. Через некоторое время оказывается, что подобранный сотрудник абсолютно не подходит как по своим параметрам, так и для этой должности в целом. Конечно, это совершенно не значит, что следует полностью отказаться от

услуг рекрутинговых компаний, тем более что хорошо работающее агентство, как правило, представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно, также на представляемых специалистов могут быть даны гарантии, которые вступают в силу в случае увольнения специалистов по собственному желанию или некомпетентности. В таком случае рекрутинговая компания обязана бесплатно представить других кандидатов на данную должность. Но, в любой крупной компании должна быть кадровая служба, в обязанности которой входит знать и применять на практике методы отбора персонала.

На сегодняшний день работодатель все чаще применяет такой достаточно новый и интересный способ отбора и найма персонала, как открытый рекрутинг.

Открытый рекрутинг является одним из способов отбора и найма персонала, представляющий собой новейший инструмент кадровой политики любой уважающей себя современной компании. Эта методика, чаще всего, включает в себя интервью по видео и деловые игры – применяется на практике для организации наиболее быстрого и максимально полного поиска запрашиваемого кандидата.

Суть этой персонал-технологии состоит в том, что в отличие от применяемого большинства стандартных методов рекрутерских фирм, открытый рекрутинг не предлагает работодателю какого-то конкретного человека или нескольких соискателей на вакантную должность, а дает возможность

увидеть всех потенциальных претендентов на нее (обычно число таких претендентов составляет от 50 до 250 человек).

По представленным видеоинтервью конкретные кандидатуры выбирает уже сам руководитель фирмы-работодателя. Это очень важно, так как главной задачей этой методики является максимально возможное использование опыта и интуиции руководителя при создании наиболее удобных для него условий отбора персонала. Потому как только сам руководитель по-настоящему знает, какой именно человек нужен компании, и может увидеть необходимого специалиста среди многочисленных претендентов. Руководитель при формулировании задачи любой рекрутинговой фирме-посреднику обычно весь комплекс требований уместает в следующие требования: работник должен быть коммуникабельным, инициативным и ответственным. Но нередко даже наличие этих качеств у соискателя на должность не дает гарантии, что это именно тот работник, который нужен компании.

Как правило, компания, которая обращается к кадровому агентству, осуществляющему открытый рекрутинг, заявляет, что им необходим определенный персонал, и выдвигает формальные требования: высшее образование по определенной специализации, стаж работы, знание персонального компьютера, владение иностранными языками и тому подобные требования. После чего агентство разрабатывает и осуществляет определенную стратегию по привлечению необходимых кандидатов. В большинстве случаев это включает-

ся в том, что агентство публикует объявления в газетах с целью по возможности максимально охватить потенциальный рынок труда.

Как правило, звонков в кадровое агентство бывает в два-три раза больше, чем то количество претендентов на должность, которое попадает на первый тур отбора персонала по данной методике. Дело в том, что для широты охвата контингента на рынке труда в объявлениях о вакансии указываются только часть формальных признаков требуемого специалиста. После чего широкая сеть диспетчеров агентства с большой пропускной способностью осуществляет предварительный отсев соискателей на вакантную должность.

Так как в интересах любого кадрового агентства преподнести претендента на должность наиболее выгодно, то существует опасение наличия некой предвзятости с их стороны. Таким образом, чтобы работодателю сделать правильный выбор, ему лучше, как говорится, один раз увидеть соискателя. Однако организовать личные встречи руководителя компании со всеми кандидатами довольно проблематично. Личные беседы даже с, казалось бы, небольшим количеством соискателей могут занять огромное количество времени в ущерб основной работе руководителя. Кроме того, столько можно руководителю удержать в памяти персональной информации без искажения. А если исходить из того, что довольно скоро наступит утомление от количества поступающей информации о претендентах. Поэтому зача-

стую руководитель, исходя из необходимости решения других неотложных деловых вопросов, выбирает практически первую попавшуюся кандидатуру на вакантную должность.

Если же правильно использовать методику открытого рекрутинга, вся продолжительность процедуры знакомства со 100 – 150 кандидатами займет у руководителя совсем небольшой отрезок времени (от одного до полутора часов).

Может возникнуть закономерный вопрос: как за такой небольшой период времени можно увидеть и оценить такое количество соискателей? На практике все достаточно просто. Дело в том, что руководитель просматривает только видеоматериалы, которые представляют собой короткие интервью с претендентами по две-три минуты. Сами же встречи и беседы с соискателями проводит квалифицированный специалист-психолог. Претенденту легче раскрепоститься с его помощью, нежели лицом к лицу с самим главой компании. Во время просмотра подготовленного материала консультант, представляющий видеоматериалы руководителю, должен комментировать также результаты психологических тестов и анкетные данные кандидатов. Именно на этом первом этапе при применении методики открытого рекрутинга происходит предварительный отбор соискателей. На второй этап, как правило, проходит не более 30 % всех участников конкурса. Так как руководитель компании при выборе специалистов опирается прежде всего на личный опыт и собственную интуицию, те, кто не соответствует духу и стилю

организации и заведомо не впишется в коллектив, на первом этапе отсеиваются.

Положительным моментом является то, что просмотр видеоматериалов проходит в спокойной тихой обстановке и руководителю не нужно будет напрягаться, играя непривычную для него роль интервьюера. Кроме того, видеобазы позволяют руководителю довольно тщательно просмотреть и сопоставить своих потенциальных сотрудников.

Конечно же, видеоинтервью поможет сделать лишь приблизительный, предварительный отбор. Вторым этапом конкурса является проведение деловых игр, которые также необходимо снимать на видеокамеру. В ходе проведения деловой игры, которая длится обычно 30 – 45 минут, соискатели раскрываются и с человеческой, и с деловой стороны. С помощью этого приема можно четко отследить их коммуникативный потенциал, способы достижения поставленных перед ними целей, стиль в принятии решений, поведение в сложившихся конфликтных ситуациях и многое другое.

Процесс проведения деловой игры также контролирует психолог. Именно он дает конкурсантам психологические задания. Возможен, например, такой вариант деловой игры: каждый из претендентов должен составить список из пяти качеств, которые необходимы представителю определенной профессии. После чего в ходе совместного обсуждения участники деловой игры вырабатывают такой список качеств, с которым были бы все согласны, на его основе каж-

дый проводит самопрезентацию, т. е. доказывает, что у него есть все необходимые качества. Как уже было сказано, все это фиксируется и затем делается анализ специалистом. Обсуждение результатов этого этапа – самый ответственный момент для специалистов-психологов и заказчиков, потому что за ним следует личная встреча отобранных претендентов с работодателем, т. е. непосредственно собеседование. Но принятие окончательного решения о приеме на работу остается, конечно, за самим работодателем, потому что он здесь выступает главным экспертом.

Таким образом, весь процесс подбора персонала занимает около трех-четырёх недель. Самым большим преимуществом методики открытого рекрутинга является то, что она позволяет работодателю в максимально короткие сроки лично, не прибегая к чаще всего субъективной оценке других специалистов по подбору кадров, рассмотреть практически всех потенциальных претендентов на вакантную должность.

В Российской Федерации данная методика достаточно хорошо себя зарекомендовала и применяется довольно активно уже около семи лет.

Следующий вариант подбора сотрудников – поиск среди выпускников школ, колледжей, высших учебных заведений, коммерческих школ. Обычно большинство учебных заведений (высших уж точно) имеют службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. Преподаватели этих и других учебных заведений тоже заинтересованы в том, чтобы

выпускники получили подходящую работу. Сотрудничать с такими Студенческими кадровыми агентствами (СКА) будет очень полезно для организации.

На сегодняшний день многие хозяйствующие субъекты предпочитают самостоятельно искать и подбирать претендентов на работу. Методами, которые они используют при наборе персонала, являются размещение объявлений об имеющихся вакансиях на радио и телевидении либо самостоятельный поиск кандидатов по объявлениям в средствах массовой информации. В данном случае работодателю очень важно ясно представлять себе, к каким средствам массовой информации необходимо обращаться. Кроме того, нужно правильно формулировать информационное сообщение, которое призвано привлечь внимание именно наиболее подходящих соискателей на должность. Для этого необходимо отметить в объявлении профессиональные и личностные характеристики интересующего персонала. В качестве таковых, например, может выступать специальное образование, особый опыт работы определенной продолжительности или же, наоборот, отсутствие практического опыта по данной специальности. К сожалению, работодателями на практике еще не используется Интернет, а все тематические серверы такого типа принадлежат рекрутинговым фирмам, которые таким образом просто переносят часть своей работы в сеть. Объявления в средствах массовой информации могут выступать как основным источником поиска, отбора и найма

персонала, так и дополнять все иные существующие способы отбора требуемых в компании специалистов.

Основным и неоспоримым преимуществом набора персонала из внешних источников является возможность выбора из большого числа кандидатов. Как правило, новые люди, вливаясь, приносят с собой новые идеи, свежие решения, меньше угроза возникновения интриг внутри организации. Но есть и отрицательные моменты, недостатки набора из этого источника. Во-первых, адаптация нового работника в коллективе не всегда происходит гладко. На практике очень часто возникает ситуация, которую можно назвать кризисом при введении в работу. Это, по своей сути, стресс, переживаемый новым работником, когда оказывается, что в реальности новая работа сильно отличается от его ожиданий. Этот широко распространенный феномен обычно вытекает из неумения руководителя точно объяснить работу и структуру организации на стадии отбора и найма персонала, а также из-за игнорирования процесса первоначальной подготовки, профессионального обучения и ознакомления. Кризис при введении в должность обычно кончается решением об увольнении.

К сожалению, такой кризис, связанный с адаптацией, очень неблагоприятно влияет на текучесть кадров в организации. Под текучестью кадров понимается доля рабочей силы организации, которая покидает ее через определенный период времени. Она складывается из пенсий, смертей,

увольнений, сокращения штата, уходов по собственному желанию. В целом на текучесть кадров оказывает большое влияние цикл деловой активности. В период роста, когда расширяются возможности найма, текучесть кадров повышается. Считается, что некоторая текучесть кадров является положительным явлением – она позволяет произвести частичное обновление рабочей силы. Однако высокий уровень текучести кадров в организации показывает, что оплата и условия труда представляются работникам неадекватными либо организация плохо управляется. Есть два способа измерения текучести кадров:

1) индекс потерь складывается из количества ушедших сотрудников за период времени, поделенного на среднее количество работников за период времени и умноженное на 100;

2) индекс стабильности складывается из отношения количества работников, проработавших больше одного года, к количеству нанятых год назад, умноженного на 100.

Индекс потерь – довольно приблизительный показатель, так как он не дает сведений о том, какие сотрудники уходят с предприятия. Наоборот, индекс стабильности показывает, какие сотрудники уходят с предприятия – мало проработавшие или более опытные и какова средняя длительность периода найма. Это важно, поскольку текучесть кадров чаще всего и относится к вновь набранным сотрудникам.

Во-вторых, с приходом нового человека возможно ухуд-

шение морально-психологического климата среди давно работающих, кроме того, невозможно с уверенностью предсказать, насколько хороша у нового человека рабочая хватка.

Организациями используются различные методы отбора персонала в зависимости от того, к какой категории принадлежит та или иная из них. Если говорить о предприятиях, давно сложившихся, т. е. о большинстве (но все-таки далеко не всех!) государственных предприятий, части акционерных обществ, то для отбора и найма персонала в них используются преимущественно стандартные, общепринятые и давно проверенные варианты. Наибольшее значение в таких организациях уделяется формальным подтверждениям необходимой квалификации и опыта работы соискателей, которые организации черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании, анализа автобиографий того или иного соискателя. Автобиография – это описание жизни человека, отчет о полученном образовании, квалификации и прежней работе – подготавливается кандидатом на рабочее место и представляется вероятному нанимателю. Автобиография должна быть отпечатана на машинке или распечатана на принтере. В настоящее время в Соединенных Штатах Америки, да и в России тоже, автобиографию часто называют резюме (resume). Сегодня большинство работодателей требуют выслать резюме, которое в дальнейшем будет рассмотрено, и, если оно покажется работодателю привлекательным, вполне может последовать приглаше-

ние на собеседование. Но для большинства соискателей, не умеющих оформлять резюме, именно на этом этапе все заканчивается. Как писать и оформлять резюме при приеме на работу правильно, что не стоит упоминать ни в резюме, ни на собеседовании? На что потенциальные работодатели или рекрутеры обращают внимание?

Как уже упоминалось выше, резюме представляет собой письменный документ, где кратко излагаются анкетные данные и профессиональная биография. При помощи этого письменного документа работодатель заочно знакомится с претендентом на вакантную должность. Кроме того, если грамотно организовать работу со всеми поступающими резюме, то возможно достаточно хорошо оптимизировать предварительный отбор кандидатов, сделать его более эффективным и, самое главное, значительно сократить временные затраты на поиск необходимого специалиста.

Представление работодателю резюме – это первый и наиболее важный момент общения с ним. Необходимо помнить, что резюме – это еще и важный элемент презентации соискателя. Именно на его основе создается первое впечатление о соискателе, которое, несомненно, скажется в дальнейшем и непосредственно на собеседовании. Таким образом, если на этом первом этапе внимание работодателя привлечь не удалось, значит, резюме провалилось, и эта вакансия для соискателя практически недоступна. Опытному менеджеру по кадрам достаточно мимолетного просмотра основных пози-

ций, чтобы определить, насколько показанные в резюме данные соответствуют требованиям, предъявляемым к кандидату на вакантную должность. Часто на стадии рассмотрения резюме отсеивается более 50 % кандидатов.

Резюме необходимо оформить таким образом, чтобы у потенциального работодателя возникло желание с ним ознакомиться. Оно не должно быть слишком объемным, т. е. оно не должно превышать одного, в самом крайнем случае двух листов (если это резюме опытного специалиста с большим стажем работы). Даже если, по мнению соискателя, ему есть что о себе написать. Во-первых, слишком большой объем отпугнет либо в лучшем случае насторожит специалиста по кадрам. Во-вторых, так уж случается, что в 9 из 10 случаев – второй лист резюме теряется, либо прикалывается к чужому резюме, либо он просто не пройдет по факсу и будет выброшен в корзину. (Нужно помнить, что написанные от руки резюме значительно проигрывают по сравнению с печатными вариантами.) Если же количество заслуг претендента ну никак не уместится на одном листе, желательно не поленился и еще раз указать фамилию, имя и отчество, а также контактную информацию на каждом листе, дабы избежать перечисленных нежелательных последствий. Нельзя забывать и о размере шрифта, ведь сегодня многие работодатели настоятельно просят высылать им резюме по факсу, а значит, оно должно быть после пересылки по крайней мере читабельным.

Не оставляет сомнений и тот факт, что после отправки резюме необходимо перезвонить и уточнить, получил ли его адресат. Еще один совет: если в распоряжении соискателя есть и номер факса, и электронный адрес, не будет лишним продублировать сообщения по обоим каналам связи.

Стиль написания резюме во многом будет зависеть от тех целей и задач, которые претендент подсознательно либо вполне осознанно ставит перед собой при написании, какие желает получить результаты в итоге. От этого будут зависеть конкретные сведения, которые войдут в резюме, и порядок их размещения.

Несмотря на то что форма резюме более или менее свободна, все-таки в нем должны быть определенная структура и последовательность изложения информации. Поэтому, будет нелишним упомянуть об особенностях составления резюме.

Первым пунктом обычно указываются личные сведения. Хотя они и не должны быть определяющими при отборе, все же, как правило, они очень интересуют работодателя. К личным сведениям относятся год, место рождения, семейное положение, дети. Излагая о себе определенную информацию личного характера, нельзя забывать, что это такие сведения, которые всегда легко проверить. О детях необходимо написать их количество, возраст и пол. На практике доказано, что работодатели чаще всего отдают предпочтение семейным мужчинам с детьми и неохотно предоставляют ра-

боту женщинам-матерям. Это вовсе не дискриминация – все дело в том, что женщины, имеющие хотя бы одного ребенка более загружены домашними заботами по сравнению даже с многодетными мужчинами. А семейным мужчинам отдается предпочтение потому, что если они решили взять на себя обязательство обзавестись семьей, то значит они более надежны и ответственны в работе, потому что должны обеспечивать семью. Но это всего лишь стереотипы. В любом случае, как бы ни складывались обстоятельства, обманывать работодателя нельзя ни в коем случае. Это может кардинально испортить карьеру в дальнейшем, даже если на первом этапе все пройдет благополучно, так как сведения личного характера со временем непременно станут известны работодателю. А ведь ни один работодатель не захочет держать на работе человека, которому нельзя доверять, начиная уже с резюме.

По такого рода биографическим сведениям, как фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, сведения о семье, специалист по подбору кадров, обладающий навыками психодиагностики, вполне может представить обстановку, в которой рос человек. Так, например, о личностных свойствах соискателя позволяет сделать некоторые предположения наличие или отсутствие братьев или сестер, а также их возрастные категории. Младшие дети, как правило, преимущественно направлены на достижения и успех, а у старших детей лучше сформированы качества лидера, они свободнее находят вза-

имопонимание с другими людьми. Также очень значителен и сообщает о многом порядок перечисления в резюме членов семьи. Если женатый мужчина 30 лет в первую очередь преподносит сведения о родителях, а лишь потом указывает свою жену, это может свидетельствовать о его несамостоятельности, зависимости, бесхарактерности.

Не стоит перегружать резюме более подробными сведениями о себе, даже если соискатель знает из достоверных источников, что данная конкретная фирма интересуется такими сведениями как наличие автомобиля, родители, условия проживания и т. д. Для этого скорее всего у нее есть собственная кадровая анкета, где содержатся все интересующие вопросы. Под анкетой понимается опросный лист для получения каких-либо сведений о том, кто его заполняет; составляемый исследователем список вопросов обследуемому лицу, ответы на которые служат исходным материалом для обобщения. Существует такая ее разновидность, как анкета-вопросник – это структурированный список вопросов, используемый для получения информации. При подготовке, разработке и апробировании анкеты, т. е. на стадии, предшествующей использованию, необходимо проявлять осторожность и привлекать высококвалифицированных работников. Обработкой результатов также должны заниматься профессионалы.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.