# ПЛАН

# Введение

# I. Теоретическая часть

# Принципы и методы подбора персонала

# Набор персонала

# Источники найма

# Отбор кадров

# Оценка персонала

# Цели оценки персонала

# Аттестация кадров

# Методы оценки

# Адаптация персонала

# Цели адаптации

# Четыре этапа адаптации

# II. Практическая часть

1. Мини-тест «Насколько вы воплощение работоспособности и целеустремленности
2. Мини-тест «Руководитель вы или подчинённый»
3. Мини-тест «Насколько вы общительны и конфликтны»

# Заключение

# Список использованной литературы

# ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок, конкурентные формы его функционирования кардинальным образом изменили отношение к “человеческим ресурсам” и к их роли в конкурентоспособности.

Управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью. Управление персоналом состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений и поддержании желания использовать эти навыки и умения у ее сотрудников. Организации решают эту задачу за счет создания спе­циальных систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала.

Управление персоналом состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждении персонала за его усилия.

Для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов. Взятые методы, процедуры, программы представляют собой системы управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяют четыре такие системы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами – подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала.

# I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

## ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

*Среди основных принципов подбора персонала необходимо выделить следующие.*

*Принцип плановости* означает, что мероприятия, направлен­ные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом.

*Принцип альтернативности* реализуется через привлечение в организации как можно большего числа соискателей.

*Принцип активного подбора* заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала.

Исходный этап в процессе управления персоналом – набор и отбор кадров. Современный уровень развития теории управления персоналом позволяет использовать самые разные методы поиска нужных специалистов и применять сложные многоступенчатые системы отбора, охватывающие все стороны личности.

##

## 1.1. Набор персонала

При отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно так же менеджеры стремятся реализовать цели организации и свои цели, отбирая кандидата. Анализ содержания работы – это процесс систематического и подробного исследования содержания работы. Такой анализ можно провести, используя различные методы.

В практической деятельности часто используют упрощенные модели рабочего места. Например: «Срочно требуется экономист – женщина, образование высшее, выпускник ВНУ, возраст до 35 лет, опыт работы вЧП».

Вместе с тем для качественного подбора персонала используют полные модели. Один из вариантов модели разработан проф. А.П. Егоршиным и включает 15 элементов, представляющих собой качест­венные и количественные характеристики рабочего места (схема 1.)

Исходя из моделей рабочих мест, решение проблемы подбора персонала включает следующие этапы:

* разработку концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, характе­ристик и весовых коэффициентов;
* разработку типовых моделей рабочих мест по должностям персонала;
* методику комплексной оценки персонала на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов;
* технологию работы с неработающим или высвобождаемым персоналом в цент­рах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на ва­кантные должности;
* технологию работы с персоналом на предприятиях и в организациях (аттестация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготовка кадров).

Схема 1 Характеристики рабочего места

1. Кадровые данные

Трудовая книжка

Листок по учету кадров

Авто­биография

Характе­ристика

2. Опыт работника

3. Профессиональные знания

4. Профессиональные умения

5. Личностные качества

6. Психология личности

7. Здоровье и работоспособность

8. Уровень квалификации

9. Служебная карьера

10. Хобби (увлечения)

11. Вредные привычки и недостатки

12. Организация труда

13. Оплата труда

14. Социальные блага

15. Социальные гарантии

Жизненный

Управление

Кадры

Моральные

Тип личности

Здоров

Профессиональ­ное образование

«Трамплин»

Спорт

Алкоголь

Помещение

Тарифная часть

Квартира

Страховка

Производ­ственный

Экономика

Информация

Деловые

Мотивация

Практически здоров

Повышение квалификации

«Лестница»

Искусство

Курение

Транспорт

Премии

Путевки

Пособия

Общест­венный

Экология

Техника

Темперамент

Болен

Послевузов­ское образование

«Змея»

Театр и кино

Наркомания

Технические средства

Надбавки

Фирменная одежда

Стипендия

Государст­венный

Педагогика

Технология

Уровень интеллекта

«Двойная

 лестница»

Охота

Физические недостатки

Подчиненные

Доплаты и компенсации

Кредит, ссуда

Пенсия

**Элементы и характеристики рабочего места**

## 1.2. Источники найма персонала

Определив требования к кандидату, кадровый менеджмент ресурсов может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последую­щего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступает бюджет, который организация может израсходовать при реализации процедур найма, человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кан­дидатов и время, требуемое для реализации указанных процедур.

Перед организацией воз­никают три вопроса: где искать потенциальных работников (источ­ники), как их известить об имеющихся вакансиях и каким образом провести отбор наиболее подходящих работников для конкретного рабочего места (методы).

Различают две группы источников: внутренние (из работни­ков предприятия) и внешние (из людей, до того никак не связанных с предприятием) источники.

Невозможно однозначно решить вопрос в пользу внутренних или внешних источников найма. ***Существуют разные способы поиска персонала***:

* *Поиск внутри организации.*
* *Подбор с помощью неформальных контактов сотрудников.* и «кумовства».
* *Самопроявившиеся кандидаты.* *Объявления в средствах массовой информации – на те­левидении, радио, в прессе*.
* *Контакты с университетами и другими учебными заведениями.*
* *Государственные агентства занятости.*
* *Частные агентства по подбору персонала.*
* В качестве источника могут выступать также *сотрудники, ушедшие из организации*.
* *Клиенты и поставщики* могут предложить необходимых кандида­тов.
* *«Охота за головами»* – переманивание лучших работников из других организаций. Используются различные способы привлечения высококлассных специалистов, например:
* высокая зарплата;
* возможность быстрого роста, продвижения по служебной лестнице;
* хороший психологический климат в коллективе;
* дополнительные льготы (бесплатное питание, предоставление служебного автомобиля, средств связи, медицинское страхование и т.п.)

Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

1. всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
2. использовать по меньшей мере два метода привле­чения кандидатов со стороны.

##

## 1.3. Отбор персонала в организацию

**Первичный отбор** начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия общим требованиям организации к будущему сотруд­нику (соответствие рабочей модели). Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании канди­датов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций. Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, куль­туры компании и относительной важности данной должности для орга­низации. Среди известных методов первичного отбора можно выделить следующие:

1. анкетирование;
2. тестирование или испытание;
3. графологический анализ (экспертиза почер­ка и анализ стиля изложения);
4. морфологический анализ и близкий по смыслу – анализ по фотографии.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых мето­дов, завершается определением ограниченного списка кандидатов, наи­более соответствующих требованиям организации.

Среди методов отбора особое положение занимает ***собеседование*** ***(интервью)***. К собеседованию обычно допускается 20‑30 % от общего числа кандидатов, оставшихся после стадии первичного отбора. Оно проводится в целях оценки качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурного уровня, ценностных ориентаций и мотивации кандидата, деловых качеств и др.

*По структуре собеседование состоит из нескольких стадий*: подготовки, «создания атмосферы доверия», обмена информацией (основная часть), заключения, оценки.

*Предварительная подготовка.* Сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен детально изучить досье кандидата, то есть те данные о нем, которыми располагает организация.. При подготовке собеседования следует заранее подготовить вопросы, которые позволят получить наиболее важную информацию от кандидата.

*«Создание атмосферы доверия»*. Для этого можно начать собеседование с вопро­сов на нейтральную тему, предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п.

*Основная часть* собеседования представляет собой обмен информацией, которая дает воз­можность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории.

В ходе собеседования иногда используются небольшие тесты. Например, предлагается на листе бумаги нарисовать одну из пяти фигур (круг, квадрат, прямоугольник, треугольник или зигзаг) или указать на любимый цвет.

Обработка результатов проводится незамедлительно. Результаты собеседования фиксируются документально. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним.

*Заключе­ние* проводившего собеседование сотрудника передается руково­дителю подразделения, располагающего вакансией, который и прини­мает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Следующим этапом отбора кадров является **сбор информации о** **кандидате.** Для того чтобы лучше оценить профес­сиональные и личные качества кандидата организации, можно обратить­ся за информацией к людям и организациям, знающим кандидата по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д.

В заключении, подавляющее большинство авторов, занимающихся проблемами управления персоналом, считают, что отбор работников нельзя осуществлять, ориентируясь лишь на какой-либо один признак или решение какой-либо одной задачи. Поэтому при отборе кадров должен использоваться не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

## 2. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

##

## 2.1. Цели оценки персонала

Все организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффек­тивно действует организация, то есть насколько эффективно она исполь­зует находящиеся в ее распоряжении ресурсы.

*Основная цель* — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата.

*Оценка персонала включает:*

* периодическую аттестацию персонала;
* оценку текущих результатов работника или возглавляемого им коллектива (для менеджеров);
* оценку потенциальных способностей;
* социально-психологическую оценку;
* пролонгированную оценку на основе изучения длительного периода трудовой деятельности и экспрессивную оценку результатов деятельности или потен­циальных возможностей сотрудника в какой-то момент времени;
* комплексную оцен­ку деятельности во всем объеме выполняемых функций и локаль­ную оценку какой-либо функции или стороны деятельности;
* самооценку, оценку работника коллегами по работе, оценку подчиненного руководителем (оценка «сверху»), оценку руководителя подчиненными (оценка «снизу»).
* оценку достиже­ния целей, которая широко используется при оценке результатов тру­да управленческого персонала и основана на установлении для каждого управляющего ясных и четких целевых показателей, на которые должен выйти руководитель к определенному сроку.

*Организационная процедура подготовки деловой оценки предпола­гает выполнение следующих обязательных мероприятий:*

* разработку или подбор существующей методики оценки персонала и привязку к конкретным условиям организации;
* формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вы­шестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также спе­циалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
* определение времени и места проведения деловой оценки;
* установление процедуры подведения итогов оценивания;
* проработку вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размноже­ние, рассылку и определение каналов и форм передачи информа­ции);
* консультирование оценщиков со стороны разработчика методи­ки или специалиста, владеющего ею.

*Исходными данными для оценки персонала являются:*

* модели рабочих мест персонала;
* положение об аттестации кадров;
* методика рейтинговой оценки кадров;
* философия предприятия;
* правила внутреннего трудового распорядка;
* штатное расписание;
* личные дела сотрудников;
* приказы по кадрам;
* социологические анкеты;
* психологические тесты.

Главное действующее лицо - линей­ный руководитель, отвечает за объективность и полноту инфор­мационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. При формирова­нии окончательной оценки следует учитывать: мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми со­трудниками; подчиненных; специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника.

## 2.2. Аттестация кадров

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет.

***Аттестация*** – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служеб­ном росте, перемещении или увольнении работника.

В центре аттестационного процесса находитсяаттестационное собеседование – встреча членов аттестационной комиссии с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотруд­ника за истекший период, дается оценка этой работы, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу.

*Аттестация сотрудников включает следующие этапы:*

* подготовку к проведению аттестации;
* принятие решений по результатам ат­тестации.

В процессе подгото­вительного этапа составляется перечень сотрудников, подлежащих аттестации; формируется график проведения аттестации;

* проведение аттестации;

определяется число и состав атте­стационных комиссий; подготавливаются отзывы, характе­ристики и аттестационные листы на аттестуемых.

Аттестация руководителей и спе­циалистов проводится в течение всего ка­лендарного года в сроки, установленные руководителем организации. Аттестация работников производ­ственных подразделений проводится не реже одного раза в два года, а аттестация специалистов и руководителей проводит­ся не реже одного раза в 3-5 лет.

На этапе непосред­ственной аттестации проводится:

* заседание комиссии, на которое при­глашаются аттестуемые и их непо­средственные руководители;
* рассмотре­ние всех материалов, представленных на аттестацию;
* заслушивание аттестуе­мых и их руководителей;
* высказываний приглашенных.

На последнем этапе аттестационная комиссия с уче­том обсуждений в отсутствие аттестуе­мого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

* соответствует занимаемой должности;
* соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выпол­нения рекомендаций аттестационной ко­миссии и повторной аттестации через год;
* не соответствует занимаемой долж­ности.

После этого осуществляется формирование заключе­ний и рекомендаций по аттестации ра­ботников.

В срок не бо­лее двух месяцев со дня аттестации, он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим зани­маемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке рас­торгнуть с ним договор в соответствии с законодательством.

По истечении указанного срока пере­вод работника на другую работу или рас­торжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допус­кается

**2.3. Методы оценки персонала.**

*1. Центры оценки персонала.* Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышают прогностичность и точность оценки. Особенно эффективны при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

*2. Тесты на профпригодность.* Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

*3. Общие тесты способностей*. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела — своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

*5. Личностные тесты*. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

20% опрошенных ответ, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

*6. Интервью*. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента.

*7. Рекомендации*. Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

*8. Нетрадиционные методы.* 11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность отношение к чему-либо, установленному компанией. 18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД. 22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кандидатов. Ступени 1 — 3 используются практически во всех случаях, а ступени 4 — 6 — не всегда. Так, например, ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

**3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.**

**3.1.Цели адаптации.**

***Адаптация*** — процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Адаптация новых работников является важнейшим элементом в процессе управления персоналом. Недостаточное внимание к вопросам адаптации новых работников может свести на нет усилия кадрового менеджмента по подбору кадров, если новый сотрудник уволится, не сумев соответствующим образом освоить новую работу или не вписавшись в трудовой коллектив.

Адаптации присущи ***субъекты*** (*работник* или *группа работников*) и ***объекты*** (*организация*, *цех*). Во время адаптации люди стремятся реализовать свои возможности, чтобы удовлетворить свои потребности, а коллектив предъявляет к работнику свои требования.

Адаптация бывает ***первичная*** (*человек впервые пришел в организацию*) и ***вторичная*** (*возникает при переводе работника с одного места на другое*).

***Среди основных целей адаптации новых работников в организации обычно выделяют следующие:***

* Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает новую работу и требования организации. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть установленных норм выполнения работы.
* Снижение стрессов, испытываемых новым работником. Для подавляющего большинства людей свойствен страх перед новым, неизвестным. Стрессовое состояние нового работника, как правило, связано с боязнью провалов в работе и с недостаточной ориентацией в новой рабочей ситуации.
* Сокращение текучести кадров. Если работники не смогли
* своевременно освоиться в организации, это может привести к их увольнению.
* Экономия времени менеджеров и коллег. Новому работнику требуется определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения различных, в том числе и простейших, бытовых проблем.
* Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой,
* адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является непременным условием высоких рабочих показателей.

*Основными элементами процесса адаптации являются:*

* овладение системой профессиональных знаний и навыков;
* овладение профессиональной ролью (установки, ценности, поведение в соответствии с ожиданиями других);
* выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
* самостоятельность при выполнении порученных должностных функций;
* удовлетворенность выполняемой работой и вознаграждением, получаемым за достигнутые результаты;
* стремление к совершенствованию в рамках выбранной профессии;
* информированность по вопросам, связанным с выполняемой работой;
* вхождение в коллектив, установление хороших взаимоотношений с товарищами по работе;
* ощущение психологического комфорта и безопасности;
* взаимопонимание с руководством.

**3.2.Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:**

***1.*** ***Оценка уровня подготовленности*** новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. Д.

***2.*** ***Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями,*** которые к нему предъявляются со стороны организации. Как правило программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах с определенным оборудованием).

**3.** ***Действенная адаптация***. Приспособление новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

**4. *Функционирование.*** Завершение процесса адаптации характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую

Целесообразно проводить собеседования с новичком в течение первой недели и по окончании одного месяца работы. Проанализировать проблемы, которые возникали, предложить несколько таких вариантов разрешения трудных ситуаций с которыми столкнулся новый сотрудник, которые бы помогли ему понять специфику своей организации.

*Об успешной адаптации нового сотрудника свидетельствуют:*

* отсутствие ощущения дискомфорта на рабочем месте, чувства неуверенности, страха перед новой работой;
* овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы;
* соответствие трудовых показателей и поведения сотрудника ожиданиям руководства и коллег.

II. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

**1. Мини-тест «Насколько вы воплощение работоспособности и целеустремленности»**

Данный тест даёт представление о том, насколько человек способен работать и хочет работать. *Ответьте на вопросы, выбирая один из вариантов ответа: а) никогда, б) редко, в) иногда, г) часто, д) всегда.*

1. Как часто вы думаете, что достойны лучшего, чем то, что имеете?
2. Часто ли вам хочется сменить начатое дело?
3. Вы часто меняете работу в поисках лучшего?
4. Как часто у вас меняется интерес к делу?
5. Вы часто доводите начатое до конца?
6. Принимаете ли вы неудачи близко к сердцу?
7. Существует ли у вас страх сделать что-то неправильно?
8. Как часто вы не можете уснуть. осознавая, что что-то не закончили?
9. Способны ли вы отдать начатое вами дело закончить другому человеку?
10. Часто ли вы рискуете?
11. Вам легче делать то, что знаете, чем браться за новое и неизвестное?
12. Часто вы делаете всё по своему, зная, что так добьётесь необходимого результата?
13. Способны ли вы делать то, что не нравится вашим близким, но нравится вам?
14. Способны ли вы воплотить в жизнь вашу самую вычурную мечту?
15. Всегда ли вы добиваетесь задуманного или желаемого?

*Подсчитайте результаты, используя таблицу:*

|

|  |  |
| --- | --- |
| № | Бали |
| а) | б) | в) | г) | д) |
| 1 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| 2 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| 3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| 4 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 |
| 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| 6 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| 7 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| 8 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| 9 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 |
| 10 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| 11 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 |
| 12 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| 13 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| 14 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| 15 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

*Результаты:*

+30+20 Вы превосходный работник, вас ничто не собьет с пути к намеченной цели. Так держать!

+19+7 Хорошая, даже местами прекрасная работоспособность, но не позволяйте сбивать вас с мысли и не отвлекайтесь сами, и победа в ваших руках.

+6-5 Ваша работоспособность тянет на троечку. А ведь всего лишь надо расправить паруса по ветру и включить мозги.

-6-17 Такое ошушение, что вы просто плывёте по течению, лишь помогая себе держаться на плаву. Вам нужен мощный стимул.

-18-30 Главное, что нужно вам – это стимул жить. У вас нет цели, у вас нет желания.

Данный тест используется в ООО ЦКТ НПП «Баланс-Мастер» на этапе подбора персонала в организацию для выявления уровня ответственности и повышения в будущем уровня конкурентоспособности фирмы за счёт целеустремлённости персонала.

**2. Мини-тест «Руководитель вы или подчинённый»**

Чтобы узнать, доминируете ли вы над окружающими и в какой степени, *ответьте на вопросы* ДА, НЕТ или НЕ ЗНАЮ в согласии с первой мыслью, которая придет в голову

1. Уже с детских лет подчиняться другим было проблемой для меня.
2. Прогресс в науке и культуре обеспечивают люди с развитой потребностью доминировать над другими.
3. Настоящий работник тот, кто может подчинить себе общество.
4. Я не переношу, когда кто-то уделяет мне много внимания и снисходительности.
5. В трудных ситуациях я быстро нахожу решение проблемы.
6. Мне чужды мысли остаться хоть на день никому не нужным.
7. Я знаю, что я в состоянии и люблю руководить другими людьми.
8. Важная черта подчиненного – умение выполнять поручения, цель которых он не совсем понимает.
9. Полностью я никогда не смогу открыться другому человеку.
10. Меня убеждает утверждение, что истинной природой работника есть покорность.
11. Моё ежедневное превосходство над другими возникает из-за опасения за них и необходимости.
12. Большинство зла вокруг нас возникает из-за малого количества руководителей с сильной рукой.
13. Даже близких людей я не могу о чём-то просить, что-то сделать.
14. Часто от меня ждут оправданий, когда и так всё ясно.
15. Мне кажется, мой характер ближе к характеру великих и известных истории персонажей.

*Подсчёт результатов:* за ответ ДА – 10баллов, НЕТ – 0, НЕЗНАЮ – 5баллов.

*Результаты:*

150 - 100 очков. Представляется образ великого диктатора, который руководствуется своими собственными заповедями. Вы в состоянии руководить и управлять другими и даже успешно реализовывать «спущенные сверху задания».

99 - 50. Гармония и решительность, разум или расчёт, добрый совет на хлопоты – главные достоинства и предметы. Где надо, вы доминируете, где надо – уступаете, имея в виду чьё-то добро и ваше мнение.

49 – 0. Вы в состоянии всё поглотить, даже если в этом нет необходимости, в состоянии отдать всего себя, даже если никто этого не требует. Чувствуя бессилие, вы излучаете силу, чувствуя безвыходность, вы находите в этом смысл и поводы, которые дают вам надежду на лучшую жизнь, по вашим меркам.

Данный тест применяется довольно давно фирмой «Баланс-Мастер» на 2 этапе - оценке работника для определения критериев ответственности работы, которую он будет выполнять, для определения умения взять руководство над коллективом и, в конечном итоге, для определения должности, которую работник будет занимать.

**3. Мини-тест «Насколько вы общительны и конфликтны»**

Чтобы проверить душа ли вы кампании или нервный отшельник, *ответьте* *на вопросы* ДА, НЕТ или ИНОГДА.

1. Часто ли вам хочется завести новое знакомство?
2. Нравится ли вам обновлять свой круг общения?
3. Нравится ли вам браться за что-то новое?
4. Быстро ли вы заводите разговор с новым знакомым?
5. Как часто мнение близких влияет на ваше мнение о людях?
6. Нравится ли вам спокойная работа, не требующая командировок и общения?
7. Считаете ли вы себя душой компании?
8. Требовательны ли вы к окружающим?
9. Выводят ли вас из себя недостатки других?
10. Начинаете ли вы ссоры по пустякам?
11. У вас долго не проходит обида после ссоры?
12. Вспыльчивый ли вы человек?
13. Нравится ли вам делать замечания?
14. Ради спокойствия в семье или коллективе способны ли вы не обращать внимание на вещи, которые вас раздражают?
15. Если в ваших интересах общаться с человеком, который вас раздражает, часто ли вы ищите в нём положительные черты?

*Результаты.* За каждый ответ ДА НА ВОПРОСЫ 1,2,3,4,7,14,,15 поставьте себе 10 баллов; за ответы НЕТ на вопросы 5,6,8,9,10,11,12,13 поставьте 10 баллов; за ответы ИНОГДА – 5 баллов.

150 – 100. Вы в состоянии удерживать эмоции и радоваться общению с окружающими. Вам не страшны энергетические вампиры и ситуации, требующие срочной смены темы разговора либо снятия напряжения в коллективе. Вы душа компании и бесценный работник.

99 – 50. Вы спокойны и в меру общительны. При необходимости проявляете неиссякаемую красноречивость и терпение, но бывают и бурные волны, колышущие ваши нервы, и если чаша терпения переполняется, вы высказываете всё, что думаете, при этом быстро находите выход и доводите свои нервы до тихой пристани понимания.

49 – 0. Пошатнувшиеся нервы и любовь одиночества и тишины вокруг – это противник, с которым вы боретесь. В этой борьбе вы чаще проигрываете. Вы имеете пару старых друзей, с которыми вам комфортно и у вас нет необходимости часто с ними видеться. Сказать прямо: вы раздражительный и придирчивый человек, но друзья, которые вас хорошо знают, помогают вам разобраться в себе.

Данный тест также используется фирмой «Баланс-Мастер» уже на 3 этапе, этапе адаптации работника фирмы в новом коллективе. Это даёт возможность увидеть человека таким, какой он есть в повседневной жизни и после тестирования, одновременно знакомя с обязанностями каждого в коллективе, путем собеседования, указать на его проблемы в общении, что в дальнейшем поможет ему быстрее адаптироваться на новом месте.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для разработки программ найма необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе или, в крайнем случае, в городе, разработать процедуры привлечения и полноценной оценки кандидатов, ведь отбор работников нельзя осуществлять, ориентируясь лишь на какой-либо один признак или решение какой-либо одной задачи. Поэтому при отборе кадров должен использоваться не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Не меньшее внимание следует уделять адаптации нового работника, иначе, если работник уволится, не сумев как следует освоить новую работу или не вписавшись в трудовой коллектив, сойдут на нет все усилия кадрового менеджмента.

В практической части приведены примеры психологических тестов, которые использует не один год предприятие ООО ЦКТ НПП «Баланс-Мастер» для найма персонала с помощью ведущих специалистов-психологов. Психологические тесты помогают увидеть и понять те стороны и качества нанимаемого, которые долгое время человек утаивает и которые в конечном итоге могут помешать слаженной работе персонала и предприятия в целом. Психолог также анализирует поведение при собеседовании, жесты, мимику и т.д.

Я считаю, что именно из-за такого внимательного подхода к подбору работников в «Баланс-Мастере» за последние годы значительно сократилось количество смены персонала. На примере этой формы предлагаю внимательнее относиться всем предприятиям к проблеме найма новых работников и тогда не только нервы работников будут в порядке, но и нервы начальства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Лезниця. Психология менеджмента . Навч.пос. К.:2001\0.-512с.
2. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала (опыт лучших промышленных фирм С»А, Японии и стран Зап. Европы). В 2-х тт.- М., 1997. т.1, т.2.
3. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/ Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005.
4. Щеткин Б.В. Система управления и организации работы с персоналом: Учеб.-метод. Пособие. –К, 1992.-78с.
5. Самыгин С.И., Столяренико Л.Д. Менеджмент персонала: уч.пос.-Ростов-н/Д: Феникс.1997гю 480с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 1998.
7. Менеджмент организации /Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саламатина — М.: ИНФРА-М., 1995.
8. Щекин Г.В. Как работают с людьми за рубежом. — Киев, 1992.
9. Шкатулла В. И. Кадровая политика в современных условиях //Б-ка журнала «Кадры». № 47. 1995
10. Молл Е.Г. Основы управления персоналом: Учебник/Под ред. В.М. Венкина.-М.: Высшая школа, 199б.-383 с.
11. Менеджмент: организационное поведение: Учеб. пособие.-М: Финансы и статистика, 1998.-156 с.
12. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник.-М.: Финстатинформ, 1997.-878 с.