**Курсовая работа по теме:**

**Этапы процесса отбора персонала**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Стадия набора персонала

Глава 2. Стадия отбора персонала

2.1 Первичный сбор информации о претендентах

2.2 Собеседование

2.3 Анкетирование и тесты по найму

Глава 3. Эффективность методов отбора персонала

Заключение

Литература

Приложение 1

Приложение 2

Приложение 3

**Введение**

Набор и отбор - исходный этап в процессе работы с персоналом. От качества набора и отбора зависит вся последующая деятельность по управлению человеческими ресурсами. Поэтому изучение процесса отбора персонала представляется нам **актуальной** темой.

Как известно, 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.

Осуществляя набор, служба персонала, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам. На больших предприятиях набор новых работников осуществляет отдел кадров. На малых фирмах работники подобных отделов выполняют несколько функций, причем набором занимается человек, выполняющий все функции отдела, или же менеджер по управлению персоналом.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

Цель курсовой работы изучить этапы процесса найма персонала. Для достижения этой цели мы выполним следующие задачи:

- определим задачи и условия набора персонала;

- изучим основные этапы отбора персонала, такие как собеседование, анкетирование, тестирование;

- проанализируем эффективность различных методов отбора персонала.

Предметом работы являются технологии и этапы найма персонала.

Объектом работы служит процесс найма персонала.

**Глава 1. Стадия набора персонала**

Рассмотрим основные этапы на стадии набора персонала. Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Такой анализ можно провести, используя различные методы. Если роль идет о рутинных работах, то простое наблюдение может быть хорошим источником информации. Иногда необходимую информацию можно получить с помощью непосредственных исполнителей или их начальников (мастеров, бригадиров).

В анализе содержания работы необходимо отразить следующие вопросы:

1. Пункты ответственности:

за подчиненных;

за оборудование, материалы, инструмент;

финансовую ответственность.

2. Рабочие взаимоотношения:

с вышестоящими работниками;

с работниками других отделов;

с общественностью, клиентами;

с подчиненными.

3. Требования, предъявляемые работой:

уровень производительности труда и результатов;

навыки и опыт;

аналитические способности;

физические данные и состояние здоровья;

уровень мотивации и социальные навыки.

4. Условия труда:

физические условия и окружающая среда;

социальные условия и рабочий коллектив;

экономические условия, включая оплату труда.

5. Проверка выполнения работы:

исполнителем;

начальником.

Данные, полученные в результате анализа содержания работы, используются для составления должностной инструкции, в которой кратко излагаются основные задачи, обязанности, права и ответственность работника. На основе разработанной должностной инструкции составляются требования, предъявляемые к тому типу исполнителей, который необходим для выполнения данной работы.

В требованиях к исполнителю работы необходимо отразить:

1. Физическое здоровье.

2. Умственные способности.

3. Образование и квалификация.

4. Опыт, подготовка и навыки.

5. Личностные качества.

Требования к исполнителю - это "список критериев для отбора", который будет использоваться при отборе наилучшего кандидата. Следующий этап на стадии набора - найти подходящего человека, который будет удовлетворять этим требованиям. Существуют два источника найма: внутренний (из работников предприятия) и внешний (со стороны). Оба имеют как достоинства, так и недостатки.

Прежде чем принимать решение о найме новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:

сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;

структурная реорганизация;

временный найм;

привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Формы привлечения рабочей силы достаточно многообразны. Большое значение имеет пропаганда преимуществ данного предприятия в производственной среде (условия труда, уровень зарплаты), в социальной (возможности профессионально-квалификационного продвижения), в непроизводственной (возможность пользования детскими садиками, базами отдыха, получения жилья). С этой целью помещаются объявления в средствах массовой информации, предоставляются сведения в территориальные подразделения службы занятости, с которым предприятия заключают соответствующие договоры.

В объявлении о найме должно быть отражено:

название работы и организации, род ее деятельности;

месторасположение организации;

характер работы и должностные обязанности;

квалификация работника и необходимый опыт;

оклад и дополнительные льготы;

перспективы продвижения по службе

форма подачи заявления и конечный срок его подачи.

Выбор формы привлечения рабочей силы зависит от категории персонала. Если для рядовых работников, руководителей низшего и среднего звена используется объявление в печати с последующим отбором подходящего претендента самим предприятием либо с помощью консультантов из оценочных центров, то на должность руководителей высокого звена или специалистов редких профессий работники привлекаются через специальные центры.

Одной из форм привлечения специалистов и квалифицированных рабочих является заключение договоров с соответствующими учебными заведениями. В ряде городов проводятся ярмарки вакансий, где можно получить доступ к информационному банку и выбрать работу по специальности. Одной из форм привлечения кадров на предприятие являются "Дни открытых дверей", куда приглашаются желающие получить работу на данном предприятии. В практике зарубежных стран применяется аренда рабочей силы одним предприятием на договорной основе у другого, где рабочая сила временно оказалась излишней (лизинг персонала). Большие возможности предоставляет Internet. Мы подробно рассмотрели действия на стадии набора персонала, а теперь рассмотрим следующую стадию - отбор персонала.

**Глава 2. Стадии отбора персонала**

**2.1 Первичный сбор информации о претендентах**

Стадия отбора персонала включает несколько этапов. Первым этапом на стадии отбора персонала является сбор информации о претендентах. Источниками информации могут быть:

заявление о приеме;

фотография и биография;

личная анкета;

аттестат зрелости;

трудовая книжка;

рекомендации;

разговор с поступающим;

пробная работа;

медосмотр;

психологические тесты;

графологические заключения (допустима только с согласия претендента, если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению).

Часто в объявлении о наборе персонала излагается просьба составить резюме и предоставить его работодателю. Резюме имеет только одно назначение - помочь пройти первый этап процесса отбора. Только профессиональное резюме поможет преодолеть барьер на этом этапе. Не существует конкретных правил составления резюме, но есть ряд рекомендаций:

оно должно быть оформлено на компьютере;

стиль написания должен быть кратким и конкретным;

очень важно разместить резюме на одной, максимум двух страницах;

неплохо составить резюме на двух языках.

Приведем примерную форму резюме: Ф.И.О., адрес телефон Личные сведения:

возраст;

семейное положение.

Цель: Опишите, на какую должность Вы претендуете, Ваши пожелания по поводу будущей работы. Образование в обратном хронологическом порядке: 19ХХ-19ХХ;

название организации;

должность, основные обязанности;

укажите иностранные языки, которыми Вы владеете и уровень их знания.

Навыки работы на компьютере: Укажите программное обеспечение, которым Вы владеете.

Дополнительные сведения:

наличие водительских прав;

общественная деятельность;

интересы.

В Приложении 1 мы привели пример «Формы оценки персонала».

Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили непосредственно в отдел кадров или на место работы. В этих случаях специалист по персоналу или линейный менеджер проводят предварительную беседу. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые заявители проходят следующие стадии отбора. Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата затруднено (например, он живёт в другом городе). В этом случае, перед беседой фирма получает заявление о желании работать здесь и письмо. Письма, посылаемые вместе с заявлением о работе, должны быть напечатаны на хорошей бумаге, быть не более одной страницы и включать в себя следующие пункты (в порядке убывания значимости):

* Какую должность Вы хотели бы занимать;
* Ваши специфические цели работы на данном месте;
* Конечные цели Вашей карьеры;
* Причина, по которой Вы ищете работу;
* Указание на то, что Вам хорошо известно то место, куда Вы желаете быть направлены.

Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе, являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, членство в организациях, ближайшая возможная дата выхода на работу.

В ходе предварительного собеседования, которое дает возможность заполнить пробелы информации, получить личное представление о поступающем на работу, отсеиваются кандидаты, явно не соответствующие требования к профессии, квалификации, образованию.

**2.2 Собеседование**

Наиболее распространенным методом при отборе персонала является собеседование или интервью с претендентами. Его назначение - детальное ознакомление с претендентом, мотивами выбора им данного предприятия места работы, ознакомление претендента с требованиями формы, с возможностями профессионального роста, оценка личного впечатления от претендента, его коммуникабельности, доброжелательности, уверенности в себе, возможности быстрой адаптации к коллективу и т.д.

В процессе собеседования необходимо соблюдать правило его проведения - три "К":

* Контакт - установление и поддержание связи.
* Контроль - ведение интервью в соответствии с планом.
* Качество - извлечение всей требуемой информации.

Менеджер, занимающийся отбором персонала, должен в достаточной степени владеть искусством общения. Его задача - получить информацию, "разговорить" претендента. На практике это означает, что 70% времени должен говорить кандидат, а 30% – менеджер. Это требует умения задавать вопросы (т.е. воспринимать, запоминать, анализировать услышанное), умения принимать решения, владеть спецификой невербального общения. Наблюдение за невербальными сигналами (поза, жесты, мимика, интонация голоса, взгляд и т.д.) поможет понять действительный смысл произносимых слов. В план проведения интервью должны быть включены критерии оценки кандидата, перечень задаваемых вопросов.

Собеседования или беседа по найму до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Принимая на работу новых сотрудников, организация располагает обычно лишь документальными данными о нём. В этом случае большое значение приобретает беседа представителей организации с претендентом. Собеседование предназначено для выяснения некоторых деловых качеств кандидата и личного знакомства с ним. Прежде всего должно быть выяснено знание специалистом того дела, за которое он берётся. Конкретное содержание проверки на знание дела определяется описанием рабочего места. Проверяется, насколько претендент понимает предстоящую работу (функции, технологии), знает технические средства, которыми ему предстоит пользоваться.

Различают беседы формализованные (строго по схеме), слабо формализованные и неформализованные. В ходе любой из них происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Цель практически любого вида беседы - знакомство с претендентом. Однако эти три вида беседы значительно отличаются по подходам. В ходе беседы формализованного типа проводящий её человек не отклоняется от имеющегося у него стандартного списка вопросов и отмечает ответы кандидата на специальном бланке. Такой подход, как правило, не позволяет получить достаточно широкого представления о заявителе, так как не даёт возможности приспособить ход беседы к ответам претендента.

При проведении беседы слабо формализованного типа имеются лишь основные вопросы и наряду с ними могут задаваться дополнительные. Этот метод допускает большую гибкость, чем первый, но требует и большей квалификации от проводящего беседу.

При проведении беседы по неформализованному типу у человека, проводящего её, обычно нет заранее подготовленных вопросов. Разговор ведётся свободно, в зависимости от сложившейся ситуации и характера самого заявителя.

Собеседование при приёме на работу делится обычно на три основные части: вступительную, основную и заключительную.

Вступительная часть составляет около 15 % времени для создания атмосферы взаимопонимания. Опрос обычно начинается с темы, интересующей обе стороны. При этом нужно стараться ободрять опрашиваемого, избегать отрицательных оценок и критических замечаний, как можно больше проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата. Главная цель основной части беседы - получение информации для оценки у претендента качеств, требуемых для данной должности и принятия решения. При этом желательно, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал. В заключительной части необходимо подвести итоги и разъяснить дальнейший ход приёма на работу. Не следует заканчивать беседу отрицательным решением, о нём человека рекомендуется уведомить позже.

В ходе беседы менеджеру по персоналу нужно определить:

* достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;
* желает ли он выполнять её при существующих условиях;
* какова продолжительность будущей работы в организации;
* возможность продвижения по служебной лестнице вверх;
* совершенствование профессии кандидата;
* мнение относительно сверхурочной работы, командировок, замещения других работников и других возможных специфических особенностей предстоящей деятельности;
* является ли этот кандидат самым подходящим из всех остальных.

Что касается продвижения в должности, то по этому вопросу должна быть ясность. Если есть возможность продвижения, то претенденту желательно сообщить, что ему для этого следует делать. Если нет такой возможности, то об этом также следует уведомить будущего работника, но в то же время сказать о льготах, которые он сможет иметь по мере увеличения стажа работы его в организации.

После того, как интервьюер убедился, что собрал всю необходимую информацию, важно предложить кандидату задать вопросы, чтобы он смог уточнить некоторые детали.

Для принятия обоснованного решения при отборе лучшего кандидата необходимо в первую очередь выделить главные критерии, т.е. квалификация, мотивация, усердие, энтузиазм, а во вторую очередь - внешний вид, одежда, манеры, происхождение.

**2.3 Анкетирование и тесты по найму**

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;

2) соответствие практического опыта характеру должности;

3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;

4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);

5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Содержание анкеты в американских фирмах устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности управляющих применяют более подробные анкеты, чем при найме конторских служащих.

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендента.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ фирма, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство фирмы полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента. Компоновка и графическое оформление анкет также варьируют.

Тестирование с целью отбора подходящих людей для определённых целей использовалось на протяжении многих веков.

Применяемые при отборе тесты предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности, а также профессиональные знания и навыки. Они позволяют сравнивать кандидатов между собой или с эталонным, то есть идеальным кандидатом. Как правило, тесты разработаны психологами, но, чтобы их использовать, совсем не обязательно быть психологом.

Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения работы. Например, для секретаря такими способностями могут быть умение печатать на компьютере, стенографировать, требуются и определённые личные качества. При приёме на работу чаще всего используют тесты направленные на изучение:

* профессиональных знаний и навыков;
* уровня развития интеллекта и других способностей;
* наличия и степени проявления определённых личностных качеств.

Специалистам по персоналу известны, как правило, тысячи различных тестов. Из этого многообразия можно выделить основные.

Тесты выполнения отдельных работ. Например, тест на компьютерное программирование для программистов, тест на вождение для водителей, прослушивание для музыкантов, тесты по машинописи и т.п. Кандидатов просят проделать определённую работу на механизме, с которым им придётся работать в случае принятия на работу, а затем уже регистрируется количество и качество результата. Тесты такого рода наиболее достоверны.

Другой вид тестов связан с искусственным созданием обстановки, приближенной к реальной. Например, вождение машины на тренажёре, тесты на психомоторные способности (время принятия решения, поворотливость пальцев, скорость движения конечностей и др.), тесты на канцелярские способности (проверяется запоминание чисел и имён). Сюда же относится большая группа так называемых письменных тестов, используемых для измерения общего уровня умственного развития и способностей. Их существует огромное множество.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время всё популярнее становится использование автоматизированных тестов, выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат. В Приложении 2 и Приложении 3 мы привели примеры тестов:

1. Мини-тест «Насколько вы воплощение работоспособности и целеустремленности».Данный тест даёт представление о том, насколько человек способен работать и хочет работать.
2. Мини-тест «Руководитель вы или подчинённый» предназначен для того, чтобы узнать, доминирует ли человек над окружающими и в какой степени.

**Глава 3. Эффективность методов отбора персонала**

Методы отбора персонала разнообразны, их эффективность (по оценке специалистов в области управления персоналом) представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Методы отбора, используемые при найме и продвижении по службе

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Доля общего числа обследованных, % | |
| Метод отбора | Процедуры для кандидатов из вне | Процедуры для кандидатов на повышение |
| Проверка рекомендаций и послужного списка  Отбор без беседы  Тест на качество работы и навыки  Медицинский осмотр  Схематическая беседа  Изучение кандидатур агентством вне предприятия  Тест на знание специфики работы  Тест на умственные способности  Заполнение бланка заявления  Тест на личные качества  Изучение кандидатур в центре по оценке работников  Тест на физические способности  Тест на детекторе лжи (либо письменный тест на честность)  Другие | 97  81  75  52  47  26  22  20  11  9  6  6  6  3 | 67  70  40  8  32  3  15  10  7  4  7  4  1  2 |

Одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенным к рабочим. Чтобы эти методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно надёжными, достоверными. Если претендент получает оценку в 70 очков при тестировании по найму в понедельник, 40 очков в аналогичном тесте в четверг и 95 - в пятницу, то определить, какой из результатов наиболее точно отражает способности этого заявителя, невозможно: данный тест не может быть признан достоверным. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях.

Если служащий, проводящий беседу с заявителем, даёт разные оценки его способностей и возможностей в разные дни, эти оценки нельзя считать достоверными. На практике достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведённых в разные дни. Другой путь повышения достоверности - сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тест и беседа). Если результаты сходны или одинаковы, можно считать результат правильным.

Помимо достоверности оценок необходимо учитывать обоснованность принятых критериев отбора. Под обоснованностью здесь понимается то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий «предсказывает» будущую результативность тестируемого человека. Обоснованность методов относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре. То есть метод отбора может сам по себе быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче: измерять не то, что требуется в данном случае.

Существуют разные типы обоснованности методов отбора, с которыми должен быть знаком менеджер: обоснованность по сути, по соответствию характеру конкретной работы и по соответствию конкретным критериям. Обоснованность - это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Соответствие метода отбора каким-то конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

Говоря о подборе персонала, нельзя обойти вниманием вопрос о затратах, которые необходимо учесть в финансовых планах организации. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через "отборочное сито" (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, "под которых" подбирается кандидат. Это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору. По данным ряда исследователей (см., например, Травин В.В., Дятлов В.А., 1995), можно говорить о различиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала.

Последним этапом на стадии отбора персонала является заключение контракта. Контракт - это соглашение двух сторон, каждая из которых имеет равные права на стадии установления контрактных условий. Контракты могут быть следующих видов:

1. В форме трудовых договоров.

2. В форме внутрихозяйственных договоров.

3. В форме гражданско-правовых договоров.

**Заключение**

Итак, можно сделать вывод, что важным шагом в процессе обеспечения фирмы или организационной системы соответствующими её профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они тем или иным требованиям, предъявляемым нанимающей организацией, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают. Политика найма различна в разных фирмах и зависит, как правило, от принятой здесь системы ценностей. При приёме на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность. Тестирование в качестве метода отбора персонала также становится всё более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного отбора и всё дороже становятся ошибки.

Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров должны быть предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата.

В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

В результате проделанной работы мы можем сделать следующие выводы:

1. Процесс набора и отбора является исходным этапом в управлении персоналом на предприятии, от качества набора и отбора зависит вся последующая деятельность по управлению трудовыми ресурсами.

2. Процесс набора и отбора является многоступенчатым, его можно разделить на две стадии - стадию набора и стадию отбора персонала.

3. На стадии набора главными задачами являются: описание требований, предъявляемых к кандидату, выбор источников найма, форм и методов привлечения рабочей силы.

4. На стадии отбора персонала применяются различные методы. Наиболее распространенным методом является интервью. Он требует от менеджера умения владеть искусством общения для принятия обоснованного решения при отборе кандидата.

5. Завершается процесс отбора заключением контракта.

Хорошее выполнение работы по найму персонала результируются впоследствии снижением текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью предприятия.

**Литература**

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.

**Приложение 1**

**Форма оценки кандидата**

Ф. И. О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кандидат на замещение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(название должности)

Собеседование проведено\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Ф. И. О. и должность сотрудника)

Дата \_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г.

1. Опыт работы Выше ср. Средн. Ниже средн.

Коментарии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Образование Выше ср. Средн. Ниже средн.

Коментарии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Личные характеристики

3.1. Зрелость Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.2. Лидерство Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.3. Групповая работа Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.4. Аналитические

способности Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.5. Уверенность в себе Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.6 Ориентированность

на интересы клиента Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.7. Коммуникабельность Выше ср. Средн. Ниже средн.

ОБЩАЯ ОЦЕНКА Выше ср. Средн. Ниже средн.

Комментарии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Предложение: - Рекомендовать принять на работу.

* Рекомендовать для следующего собеседования.
* Рассмотреть как кандидата на другую должность.
* Отказать.

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Приложение 2**

**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.

**Приложение 3**

**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.