**Приём на работу новых сотрудников**

**Введение**

Кадровая политика в условиях рынка отводит человеческой личности, ее способностям и профессиональному мастерству главное место. Поэтому подбор и оценка персонала — очень важная функция работы любого руководителя. Ошибки в этом деле могут обойтись очень дорого. Способностью правильно оценивать квалификацию, преданность фирме и умение сотрудников работать в коллективе должен владеть каждый управленец.

Решение этих вопросов является сложным многоэтапным процессом и требует от руководителя разнообразных умений и навыков. Существенную роль в этом процессе играют:

• проведение развернутых бесед с кандидатом на работу, в которых формируется общее впечатление о нем как о будущем сотруднике, оцениваются профессионально важные качества, мотивация к работе, общекультурный уровень, умение держаться в беседе, психическое состояние и иные стороны его поведения;

• психологическое тестирование личности кандидата с целью определения его пригодности для работы;

• наведение справок о кандидате, которые могут дать лица, хорошо знающие его по различным сферам прежней деятельности, в том числе — бывшие сослуживцы;

• оценка результатов его профессиональной прежней деятельности и др.

Задачей особой важности является оценка моральной надежности, как кандидатов, так и сотрудников фирмы. Решение этой задачи требует от руководителя учета различных обстоятельств жизни и деятельности, проверяемых с этой целью лиц, использование технологических методик, с помощью которых можно определить их психофизиологические реакции, степень искренности при ответах на значимые для определения надежности вопросы.

Ниже с психологических позиций будут рассмотрены организационные и методические аспекты решения этих задач. Очевидно, что сложность проблемы не позволяет дать стопроцентную гарантию ее решения. Тем не менее, применение приводимых ниже методов и процедур позволит значительно снизить вероятность ошибок, как в процессе подбора кадров, так и в оценке уже работающих сотрудников, устранить субъективизм оценок.

**1.Этические нормы и правила проведения интервью с потенциальным сотрудником .**

Цель

Оценка профессионально важных деловых и личных качеств кандидата:

• профессиональные знания и опыт работы;

• степень заинтересованности в работе;

• целеустремленность и готовность работать с максимальной отдачей;

• степень самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты работы;

• стремление к лидерству, способность руководить и готовность подчиняться;

• активность или пассивность жизненной позиции;

• уровень интеллектуальной активности, способность творчески подходить к решению проблем;

• готовность рисковать или склонность к излишней осторожности;

• самооценка и уровень притязаний; степень самокритичности и объективности оценок;

• умение говорить и слушать;

• внешность и манера поведения в беседе;

• честность и порядочность;

• семейные отношения, влияющие на работу;

• виды занятий, предпочитаемые на досуге;

• состояние здоровья;

• отношение к алкоголю и наркотикам.

Основные вопросы

Расскажите немного о себе

При ответе обращается внимание на следующее:

• формально излагает биографию или сразу выкладывает "козыри", подчеркивая свое желание и возможность занять эту должность;

• излагает только главное, говорит о своей квалификации, опыте, ответственности, заинтересованности, трудолюбии и порядочности или приводит не относящиеся к делу факты;

• говорит кратко, ясно или долго мямлит и плохо выражает мысли;

• держится и говорит спокойно или не уверен в себе.

Как смотрите на жизнь, какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь ?

Кандидат может высказаться в том смысле, что жизнь трудна, в ней мало радостей, много проблем, некоторые из которых неразрешимы, всем повелевает судьба, случай или другие люди, но не он сам. Вывод: перед вами пассивный и не уверенный в себе человек, не доверяющий другим, пессимистически настроенный неудачник.

Более приемлем позитивный подход: жизни без проблем не бывает, трудности преодолимы, судьба и карьера человека в его руках, люди доброжелательны и готовы к сотрудничеству. Вывод: кандидат занимает активную жизненную позицию, нацелен на успех, готов брать на себя ответственность, успешно взаимодействует с людьми.

Чем вас привлекает работа у нас (в данной должности)?

Плохо, если отвечает расхожими фразами: "Меня привлекают перспективы роста, интересная работа. Солидная фирма..." Позитивно оцениваются серьезные и конкретные доводы: желание применить квалификацию и опыт там, где они могут дать наибольшую отдачу и будут по достоинству оценены, привлекательность работы в сильной команде профессионалов.

Почему вы считаете себя достойным занять эту должность?

В чем ваше преимущество перед другими кандидатами?

Вопросы, позволяющие кандидату без ложной скромности назвать свои главные преимущества перед другими кандидатами. Он должен продемонстрировать свое умение убеждать. Плохо, когда и на этот вопрос кандидат отвечает слабыми аргументами и приводит формально-биографические характеристики.

Каковы ваши сильные стороны?

Кандидат должен в первую очередь подчеркнуть качества, которые требуются для данной работы, и привести убедительные подтверждения на конкретных фактах, но можно услышать и штампы: "Я общительный, аккуратный, исполнительный" и т. д. В таких случаях следует уточнить, в чем проявляются его общительность, аккуратность и исполнительность, чего он достиг благодаря своим сильным качествам.

А слабые?

От умного кандидата вы вряд ли услышите длинный перечень его недостатков. Он постарается повернуть ответ так, чтобы еще больше повысить свои шансы. Например, скажет: "Многие считают меня трудоголиком", или "Не умею отдыхать, хорошо чувствую себя только тогда, когда работаю", или "Слишком требователен к себе и другим". Если кандидат слишком хвастается и вам захочется вывести его на откровенное признание недостатков, можно рассказать ему такую шутку. В подобной ситуации кандидат характеризует себя: "Добросовестный, трудолюбивый, не пью, не курю..." Тогда его спрашивают: "У вас, что, нет ни одного недостатка?" — "Один есть, — признается кандидат. — Люблю приврать".

Почему вы ушли с предыдущей работы?

Плохо, если причиной ухода был конфликт, если кандидат ругает бывшие там порядки и своего бывшего руководителя. Уход с работы из-за конфликта является бегством от трудностей, признанием собственного поражения, накладывающим отпечаток на самооценку личности. Негативное отношение к людям, привычка конфликтовать с сотрудниками, а особенно с руководством является устойчивой характеристикой личности и обязательно проявится в той или иной форме на новой работе.

Хороший кандидат подчеркивает то позитивное, что было в его предыдущей работе и взаимоотношениях с людьми, и назовет следующие возможные причины ухода с прежней работы: желание более интересной (высокооплачиваемой, дающей возможности профессионального роста) работы и стремление более полно реализовать свои возможности.

Почему вы решили переменить место работы?

Вопрос задается тому, кто на момент собеседования работает. Как и при ответе на предыдущий вопрос, не с лучшей стороны охарактеризует кандидата рассказ о конфликте, тогда как стремление к профессиональному росту, расширению сферы применения своих знаний и умений, повышению зарплаты уважается и приветствуется.

Получали ли вы другие предложения работы? Какие именно ?

Авторитет кандидата повысится, если он расскажет о других приглашениях на работу, но отметит особую заинтересованность именно в этой. Хорошо, если выскажет желание получить максимальное удовлетворение от своей работы. Его настроение не только влияет на его здоровье и моральный климат в коллективе, но и является необходимым условием высокой продуктивности труда и надежной гарантией от ошибок, халатности и брака.

Проходили ли вы собеседования в других местах? Насколько успешно?

Важно узнать, по каким причинам не прошел собеседование в одних местах и прошел в других. Если он убедит вас, что заинтересовал ваших конкурентов, постарайтесь его удержать.

Не помешает ли ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками (ненормированный рабочий день, разъезды, дальние или длительные командировки)?

Вариант: как ваша жена (муж) отнесутся к работе в сверхурочное время (включая вечерние часы, выходные или праздничные дни), к возможным командировкам?

Вопрос чаще задают в местах, где кандидатам ставят жесткие условия. Иногда его ставят женщинам, поскольку для них благополучие семейной жизни значит больше, чем для мужчин. (Приносим извинения феминисткам!)

Как вы представляете свое положение через 3—5 (10) лет и как собираетесь его добиться?

Многие безынициативные люди не планируют свою карьеру и жизнь. На этот вопрос они отвечают, что не представляют себе таких дальних перспектив. Человек, нацеленный на личный успех, с готовностью расскажет о своем планируемом профессиональном росте, а возможно, и о жизненных целях.

На какую зарплату вы рассчитываете?

Русская пословица гласит: кто себе цены не знает, тот всегда продешевит. Хороший специалист всегда знает себе цену и рассчитывает на высокую зарплату. Пусть лучше кандидат завысит ожидаемую оплату труда, чем занизит ее. Если предлагаемая зарплата не устраивает кандидата, не забудьте "увеличить пирог" и перечислить имеющиеся в организации льготы: премии, медицинские страховки, бесплатный проезд и питание, бесплатное повышение квалификации и др.

К кому можно обратиться за отзывом о вашей работе?

Должен с готовностью предоставить телефоны или адреса бывших сослуживцев и руководителей. Утаивание подобной информации сразу обнаружит отсутствие положительных рекомендаций или неопытность соискателя.

Какие изменения вы произвели бы на новой работе?

Хорошо, если кандидат проявит инициативу, знакомство с ситуацией нововведений и реорганизации. Однако это допустимо только при глубоком знании проблем фирмы. Поэтому вопрос может быть задан человеку, который уже принят и вошел в курс дела. Плохо, если состояние дел он знает не слишком хорошо, но стремится все переделать по-своему.

**2.Тактика постановки вопросов и оценка ответов на них.**

Дополнительные вопросы:

• У вас есть профессиональные связи, которые вы могли бы использовать на данной работе?

• Как вы повышаете свою профессиональную квалификацию?

• Чем вы любите заниматься в свободное время?

• В какие сроки вы могли бы приступить к новой работе?

• Как бы вы описали свой характер?

• За что вас чаще всего критиковали последние четыре года?

• Вы чаще соглашаетесь или спорите? Почему?

• Опишите самого близкого к вашему идеалу и самого далекого от идеала руководителя?

• Как бы вы описали себя с помощью трех прилагательных? А как бы это сделали ваши подчиненные?

• Вы часто используете похвалу в адрес подчиненных или других людей?

• Как вы поступите, если узнаете, что коллега расходует деньги фирмы на личные нужды ?

• Назовите ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?

• Если надо уволить кого-то, какую главную причину следует назвать? Почему?

• Какой цели вы достигнете, заняв данную должность?

• Человеку свойственно приукрашивать себя, устраиваясь на работу. В чем вы приукрасили себя, отвечая на мои вопросы?

• Как вы повышали свою профессиональную квалификацию на прежнем месте работы?

• Чем вы любите заниматься в свободное время?

• Как вы оцениваете свое здоровье? По каким причинам вы брали бюллетень на прежней работе?

• Часто ли вы употребляете алкоголь? Сколько можете выпить, сохраняя самоконтроль?

• Есть ли среди ваших знакомых люди, употребляющие наркотики?

• А вы когда-нибудь употребляли наркотики?

• Имеются ли у вас семейные проблемы, которые могут влиять на выполнение ваших профессиональных обязанностей?

• Какие вопросы у вас есть ко мне?

Что должен знать о новой работе кандидат (новый сотрудник)?

• Какую продукцию или услуги предлагает фирма?

• Где и кому реализуется продукция или услуги?

• Сколько лет существует организация?

• Как изменились главные задачи организации со времени ее основания?

• Достаточно ли стабилен штат сотрудников или наблюдается текучесть кадров ?

• Какова форма собственности организации?

• Какую прибыль получает организация?

• Какие новые изделия и услуги разрабатываются в организации?

• Есть ли связи с зарубежными организациями?

• Какие перспективы имеет отрасль, к которой относится организация?

• Какие методы работы и управления персоналом применяются в организации?

• Каковы критерии отбора кадров ?

• Какова система оплаты труда?

• Какие выплаты и льготы входят в пакет льгот и компенсаций (дотации на питание, проезд, отдых, медицинское обслуживание, дополнительное страхование и др.)?

• Каковы будут обязанности?

• С кем он будет работать?

• Перед кем будет отчитываться?

• Будут ли у него подчиненные? Кто именно?

• Каковы перспективы служебного роста?

• Каковы перспективы роста зарплаты?

"Хорошие" вопросы кандидата:

• Как бы вы охарактеризовали сложившиеся здесь отношения между людьми ?

• Получаете ли вы удовлетворение, работая здесь?

• Что вам больше всего нравится?

• Какими качествами я должен обладать, чтобы меня приняли на работу?

• Как вы расцениваете мои шансы быть принятым?

**2. Перечень вопросов для беседы с кандидатом на работу**

Предлагаемые вопросы предназначены для руководителей фирм и предприятий, проводящих беседы с кандидатами, принимаемыми на работу на ответственные должности.

Вопросы могут использоваться со следующими целями:

• создание предварительного представления о профессиональной пригодности кандидата;

• подробное ознакомление с его личностью, биографией взглядами на жизнь и предстоящую работу, манерой общаться;

• ознакомление кандидата со стандартами, являющимися обязательными для сотрудников фирмы или предприятия;

• определение необходимости дополнительного изучения и л, проверки кандидата (если его ответы на некоторые существенные вопросы кажутся неубедительными или неискренними). Для этого могут быть использованы последующая ;беседа психолога и испытание кандидата на полиграфе.

Приводимые ниже вопросы в беседе с кандидатом можно использовать в двух вариантах:

1. Вопросы ставятся группами, в соответствии с приведенной классификацией.

2. Вопросы ставятся выборочно, из разных групп, в зависимости от тех требований, которые предъявляются к работе на конкретном месте.

Некоторые вопросы повторяются. Это сделано специально, чтобы уточнить содержание ответов кандидата.

Примечание 1: каждая группа вопросов может быть дополнена руководителем по собственному усмотрению, исходя из конкретных целей беседы и личности кандидата.

Примечание 2: беседу с кандидатом целесообразно записать на диктофон.

В беседе следует обращать внимание на следующие моменты в поведении и высказываниях кандидата:

• степень владения собой (высокая, средняя, низкая);

• общительность — немногословие;

• естественность — напряженность поведения;

• степень критичности по отношению к себе;

• инициативность в беседе — пассивность.

Характер ответов:

уходит от вопросов;

• отвечает по существу

• степень полноты;

• краткость — развернутость;

• противоречивость — логичность;

• откровенность — фальшь, лицемерие.

Общие сведения

1. Перечень анкетных данных: фамилия, имя, отчество, возраст, национальность, образование, семейное положение, место жительства.

2. Особенности внешнего облика, одежды, манеры поведения в общении.

3. Биография: родители, братья и сестры, место рождения, учебные заведения, в которых обучался, служба в армии, места работы в прошлом и по настоящее время.

4. Подробные сведения о предыдущем месте работы (особое внимание уделяется характеру выполняемой работы, взаимоотношениям с руководством, коллегами и подчиненными, оплате его работы, причинам, по которым ушел с этого места).

5. Сведения о семье.

6. Общественно-политическая и религиозная принадлежность.

7. Сфера досуга (личные интересы, хобби).

8. Финансовое положение и материальные условия жизни (общая сумма оплаты труда, получаемая на прежнем месте работы, наличие долгов, данные о квартире, даче, машине и т. п. Сумма заработной платы, которая устроила бы его на новом месте работы).

9. Состояние его здоровья и здоровья близких ему людей.

10. Планы на будущее.

Профессиональная подготовка, опыт, квалификация

1. Где и когда вы проходили профессиональную подготовку (профиль полученного образования) ?

2. Как учились (легко ли шла учеба, какие оценки были по профилирующим предметам) ?

3. Какие предметы нравились больше?

4. Повышали ли квалификацию по профилю работы (где и когда) ?

5. Сколько лет работали по данному профилю и где?

6. Обычно вы быстро входите в работу?

7. Читаете специальную литературу по профилю работы? Что именно?

8. Что нового из разработанного в этой области можно было бы применить на практике?

9. Какие функции выполняли на прежних местах работы? Какие задачи приходилось решать? Успешно решали?

10. С какими трудностями приходилось встречаться? Как их преодолевали?

Отношение к работе, степень ответственности

1. Вы согласитесь выйти на работу, если за нее не будет выплачиваться дополнительное вознаграждение?

2. Если работа будет мешать вашей личной жизни, вы уволитесь?

3. Вы готовы выполнять сверхурочную работу?

4. Есть люди, которые не успокаиваются, пока не становятся лучшими в своей работе. Вы не такой?

5. Приведите примеры вашей инициативы на прежнем месте работы.

6. Вас не путает, когда приходится нести ответственность за что-либо?

7. О некоторых людях складывается мнение, что они много и упорно работают. Вы относитесь к их числу?

8. Вы готовы выполнять рутинную работу?

9. Вы не будете возражать, если возникнет необходимость выезда в командировки по стране?

10. Что вы предпримете, если работа покажется вам трудной?

Степень самоорганизации

1. Вас считают практичным человеком?

2. Вы составляете планы на каждый день?

3. Можно ли назвать вас человеком, живущим сегодняшним днем?

4. А что вы думаете о своем будущем? Пытаетесь как-то его планировать?

5. Вас никогда не ругали за опоздание на работу?

6. Часто ли бывают случаи, когда вы забываете возвратить вещь, которую брали, на свое место?

7. Вы ведете учет ваших расходов?

8. Вы обычно тратите много времени, чтобы привести в порядок свои вещи?

9. У вас есть постоянные обязанности в семье?

10. Можно ли считать вас человеком, работающим над собой (если это так, то как именно вы это делаете) ?

3.Особенности поведения с сотрудниками различных психологических типов.

**Классификация психотипов личностей**

Социально-психологическая (неформальная) структура рабочей группы выступает как совокупность различных психотипов личностей.

Существует множество критериев классификации личностей 1. С точки зрения индивидуально-психологических данных возможна типизация на основе физической конституции, особенностей нервной системы (Кречмер, Шелдон, И.П. Павлов). Сюда относятся:

• достаточно популярное деление на астеников, пиквиков и атлетов, сангвиников (сильный, уравновешенный, подвижный), холериков (сильный, неуравновешенный), флегматиков (сильный, уравновешенный, инертный) и меланхоликов (слабый, неуравновешенный, инертный);

• разработанное Юнгом деление на экстравертов (расположены к общению, ориентированы во вне) и интровертов (не склонны к общению, ориентированы во внутрь);

• типология Хейманса — Ле Сенна (восемь типов личностей, различающихся по эмоциональности, активности, впечатлительности) и т. д.

Из числа рассмотренных выше психотипов личности наибольшее практическое значение для делового общения имеет деление по темпераменту, под которым понимается определенное соотношение степени эмоциональной стабильности и ориентации либо на самого себя, либо во внешний мир, на окружающих. Здесь важно учитывать, что

• принадлежность к тому или иному типу определяется генетической предрасположенностью;

• «чистых» психотипов практически не существует;

• существует прямая связь между темпераментом и деловыми качествами конкретного индивида.

Начнем с холерика. У него нет устойчивых психических реакций, он неусидчив, суетлив, тороплив, для него характерны резкость и прямолинейность, он упрям, быстр, находчив в споре, зато не обидчив и незлопамятен. Отсюда следует, что он предрасположен к конфликтам, не умеет слушать других, склонен к риску, плохо работает с неодушевленными предметами, т. е. не годится для рутинной работы с бумагами, персональными компьютерами и требующих терпения длительных деловых переговоров. Его возможности в качестве начальника ограничены, желателен заместитель — флегматик.

Иным набором личностных качеств обладает сангвиник: начинает дело с увлечением, но редко доводит его до конца, неустойчив в симпатиях и антипатиях, быстр в принятии решений, легко приспосабливается к изменяющейся деловой ситуации. Контактен и легок в общении, не конфликтен, умеет слушать других людей. Вместе с тем, его ориентация на одушевленные предметы не позволяет ему кропотливо работать с деловыми документами, персональными компьютерами. Сангвиник идеально подходит для работы с людьми, в том числе как руководитель.

Главное качество флегматика — ориентация на неодушевленные предметы, самого себя. Он спокоен и хладнокровен, последователен и обстоятелен в делах, терпелив, устойчив в симпатиях и антипатиях, равнодушен к похвале. При этом важно помнить, что его реакция на изменяющуюся деловую ситуацию нередко запаздывает, ему трудно установить обратную эмоциональную связь с собеседником и, следовательно, общаться, вести деловой диалог. Он прагматик в том смысле, что собеседник интересен ему только в том случае, если он заинтересован в нем. Зато флегматик незаменим при работе с документацией, это — идеальный бухгалтер.

«Недоразумение природы» — так некоторые называют меланхолика. Его главная черта — обостренная чувствительность к окружающему миру. Это прекрасное качество, например, для художника или музыканта, но отрицательно сказывается на деловом общении. Меланхолик стеснителен и застенчив, мнителен, обидчив, не верит в свои силы, склонен к подозрительности. Наряду с этими качествами общение с другими людьми затрудняют скрытность, стремление замкнуться в себе; склонность к образному, а не понятийному мышлению затрудняет анализ деловой ситуации, но создает прекрасные предпосылки для деятельности, например, в области рекламы.

Под социально-психологическими качествами имеются в виду социальные установки, стереотипы мышления, ценностные ориентации. Этот подход характерен для Мертона (конформистский и девиантный типы) и Фромма (накопительский и эксплуататорский) и т.д.

Для практики делового общения наибольшее значение имеет классификация основателя социометрии американского ученого Я.Л. Морено (1892—1974), исследовавшего неформальные отношения в группе с точки зрения распределения симпатий и антипатий («звезды», т. е. неформальные лидеры, и изолированные члены группы, представляющие как бы разные полюсы неформальной структуры).

Интересную классификацию предложил российский ученый В.М. Шепель:

• коллективисты — общительные работники, активно сдерживающие общественные начинания;

• индивидуалисты — тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;

• претензионисты — работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания, подражатели — сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений;

• пассивные — слабовольные работники, не проявляющие инициативы;

• изолированные — работники с несносным характером1

**Об оценке моральной надежности персонала**

Моральная надежность является одной из важных составляющих профессиональной пригодности сотрудников как государственных, так и негосударственных учреждений, предприятий, фирм. Лица, обладающие надежностью, сохраняют лояльность к организации, в которой работают, чувствуют себя "привязанными" к ней, сама работа представляет для них высокую мотивационную значимость, а ее потеря оценивается как серьезная жизненная неудача.

Данное качество не является раз и навсегда заданным. Степень надежности зависит от разных причин и может меняться

у людей в связи с изменением жизненных условий, столкновением с нестандартными и особенно экстремальными (чрезвычайными), кризисными ситуациями. В таких ситуациях бывает весьма важно предупредить ненадежное поведение лиц, уже обладающих для этого некоторыми субъективными предпосылками, — моральными пороками или иными личностными недостатками.

**Меры, способствующие предупреждению ненадежности**

Основной акцент в обеспечении безопасности работы фирмы должен быть сделан на недопущение случаев нарушения лояльности предприятию, фирме или создание обстановки и условий, при которых эти случаи были бы сведены к минимуму.

Можно выделить следующие меры, способствующие повышению надежности и предупреждению нелояльности сотрудников любой организации.

**Проведение серьезного и всестороннего отбора кадров**

с его помощью уменьшается вероятность ошибки в оценке кандидатов и зачисления на работу лиц, имеющих серьезные личностные недостатки, моральные дефекты, порочащие их социальные связи. В этих целях представляется важным:

• проведение руководителем (или ответственным сотрудником фирмы) развернутой беседы с кандидатом с целью определения его профессиональной пригодности (см. Приложение 2);

• беседы с лицами, знающими кандидата (сотрудника), в том числе и с близкими ему людьми. Выяснение мнений о его личности, в том числе вопросов, касающихся его надежности;

• получение отзыва о кандидате и результатах его деятельности с прежних мест его учебы или работы. В случае, если это оказывается невозможным, в беседе с ним обязательно ставятся следующие вопросы: "Назовите человека с предыдущего места работы, который мог бы дать отзыв о вас или рекомендацию. Что конкретно вы делали на прежнем месте работы? Каких результатов достигли? Можно ли с ними ознакомиться?" и т. п.;

• поручительство лиц, по рекомендации которых берут на работу кандидата (если он рекомендуется кем-либо из сотрудников);

— использование психологических методов с целью представления на кандидата развернутой психологической характеристики. Среди этих методов важную роль играют:

— психологическое тестирование для определения черт характера, которые могут послужить причиной уязвимости кандидата и отрицательно повлиять на его надежность. Следует учитывать, что тестирование не гарантирует точного прогноза и не является единственным и решающим способом проверки данной группы качеств. Оно позволяет лишь вероятностно определить некоторые черты моральной надежности и деловых качеств испытуемого;

— беседы психолога с целью выявления ценностных ориентаций и взглядов кандидата. Такие беседы предполагают подробное выяснение данных о тех сторонах личности, которые могут повлиять на его профессиональную пригодность: биографических данных, ценностных ориентаций и моральных взглядов, самооценку сильных и слабых сторон личности, профессиональных мотивов (что побуждает его поступать на работу в данную фирму); . создание и использование в целях проверки ролевых тестирующих ситуаций, при которых кандидат должен принимать решение в моделируемой кризисной обстановке (см. Приложение 2);

— организация проверки кандидата на полиграфе (детекторе лжи). Методики с применением полиграфа представляют особую важность для определения надежности. Эти методики также не дают 100%-й гарантии определения лиц, уже совершивших акт предательства или готовых к нему. Тем не менее они значительно повышают вероятность выявления таких лиц и позволяют не допустить их к работе, связанной с важной служебной информацией.

— взятие подписки о неразглашении служебной информации и необходимости соблюдения правил поведения, препятствующих случаям проявления ненадежности.

В этот документ обязательно должен включаться пункт о том, что в случаях проявления моральной ненадежности или выявления фактов нелояльности, наносящих ущерб фирме, ее руководство оставляет за собой право наказать сотрудника в соответствии с существующим законодательством и установленными правилами внутреннего распорядка (сделать замечание, вынести выговор, лишить премии, предупредить об увольнении, уволить и даже привлечь к судебной ответственности).

При этом кандидат должен быть информирован о том, что может последовать в случае нарушения конкретных норм установленной дисциплины.

Примечание 1: с кандидатом целесообразно вести переговоры лишь в случае, если он не связан обязательствами с прежним местом работы.

Примечание 2: часть перечисленных выше мер (например, организация проверочных ситуаций, проверка на детекторе лжи) могут использоваться и в отношении действующих сотрудников.

На этапе отбора оценка кандидата может быть лишь вероятностной. Поэтому для всех без исключения принимаемых на работу лиц необходим испытательный срок от 3 недель до 3 месяцев, в процессе которого можно было бы лучше оценить их деловые и морально-психологические качества.

После принятия решения об испытательном сроке полезно ознакомить кандидата с его функциональными обязанностями, обозначив все виды работ, которые ему предстоит выполнять, и попросить расписаться о согласии на это.

Создание условий, при которых сотруднику было бы невыгодно наносить ущерб фирме

Следует также использовать систему мер по формированию у сотрудников сознания принадлежности к фирме с тем, чтобы они считали ее "своей", а в случае личных проблем обращались за помощью по месту работы.

Предупреждение ситуаций, при которых сотрудник или близкие ему люди могут оказаться в безвыходном, критическом положении при возникновении острых жизненных проблем. Профилактика таких ситуаций (долгов, материальных затруднений и др.) может осуществляться путем кредитования сотрудников, организации кассы взаимопомощи и др. Сотрудники должны быть уверены в том, что, в случае возникновения у них материальных или иных трудностей, фирма придет к ним на помощь.

Введение прогрессивной системы материального и иных видов стимулирования, которые сотрудник не сможет получить в конкурирующих организациях, дополнительно "привязывающих" его к фирме. Такое стимулирование может осуществляться в форме поощрений за добросовестную работу, соблюдение трудовой дисциплины и лояльность фирме (вручение премий, ценных подарков, туристических путевок и др.).

Проведение мероприятий, направленных на создание и укрепление в фирме морально-психологического климата, препятствующего возникновению чрезвычайных происшествий, т. е. не допускающего возникновения случаев нарушения лояльности и благоприятного для эффективной работы каждого сотрудника. Этому способствует, в частности, организация коллективных неформальных мероприятий, в которых сотрудники могли бы совместно проводить время вместе с семьями. Подобные мероприятия не только способствуют корпоративной сплоченности, но в определенной степени позволяют определить отношения между сотрудниками, отношения в их семьях.

Периодические аттестации сотрудников, во время которых в числе других необходимо дать ответы на следующие вопросы:

• Хочет ли человек работать в фирме?

• Может ли он работать? Насколько способен выполнять возложенные на него обязанности?

• Справляется ли с ними? Как относится к своей работе? К категории каких работников можно его отнести (отличных, хороших, посредственных, слабых) ?

• Удовлетворен ли он работой? Каков уровень его притязаний?

• Насколько он умеет работать в коллективе? Способен ли следовать корпоративной культуре? Не является ли он источником постоянных конфликтов, ссор, споров по малозначимым, отвлекающим от основной работы вопросам и т. п.?

Формирование сплоченности сотрудников в коллективе не должно означать круговой поруки, попустительства, когда случаи явного отступления от принятых норм замалчиваются, сотрудники покрывают нарушения дисциплины их коллегой и не доводят эти факты до сведения руководства. Каждый такой случай должен стать известным руководителю.

Стиль работы руководителей любого ранга на фирме не должен быть жестко авторитарным, унижать достоинство подчиненных, провоцировать у них негативную обратную реакцию, чувство мести и др.

Периодические (ежегодно или даже раз в полгода) напоминания сотрудникам о необходимости соблюдения определенных правил поведения с возобновлением соответствующей подписки

В этом же документе должен быть пункт о согласии сотрудников на периодическую проверку их лояльности по отношению к фирме.

Примечание 3: С целью доказать нормальность такой проверки руководители фирмы должны показать личный пример, приняв участие в этих мероприятиях, с тем чтобы не вызвать ненужных обид со стороны персонала.

Организационные меры, способствующие сохранению служебной тайны. Каждый сотрудник должен владеть только той служебной информацией, которая необходима ему для качественного и успешного выполнения служебных обязанностей (и не больше). Проявление интереса к сведениям, выходящим за рамки служебной компетенции, не должно оставаться без внимания коллег. Эти случаи следует обязательно доводить до руководства.

При увольнении сотрудника за грубые нарушения дисциплины и лояльности "расставание" должно быть — по возможности — "мирным". Иногда оно даже намеренно камуфлируется. Могут быть предприняты и иные доступные и приемлемые, с точки зрения закона, меры с тем, чтобы после ухода с работы сотрудник не делал попыток отомстить.

Вместе с тем, данный факт должен вызывать желательную для руководства реакцию сотрудников. С целью получения соответствующего "резонанса" в коллективе руководство фирмы может использовать систему мер — от более "мягких" до "строгих":

• оповещение в выгодном ключе персонала фирмы о данном факте и его последствиях;

• его обсуждение, представление его как чрезвычайного происшествия, которое не останется без последствий;

• подготовку соответствующего приказа с его доведением до сведения всех сотрудников и их обязательной распиской об ознакомлении;

• возбуждение судебного преследования (например, в случае нанесения фирме значительного материального или морального ущерба).

Таким образом, проверка персонала фирмы должна носить комплексный характер и включать применение системы взаимодополняемых методов, направленных на получение достоверного результата.

**Признаки ненадежности**

В связи с вышеизложенным представляется важным охарактеризовать типичные особенности лиц, представляющих наиболее слабое звено среди сотрудников любой организации, с точки зрения надежности.

Ненадежность, т. е. уязвимость, может определяться различными причинами, в соответствии с которыми условно выделяют несколько типов таких лиц. К их числу относятся:

"Эгоцентричные"

Людей этого типа отличают эгоизм и завышенная самооценка, противоречие между притязаниями и реальными возможностями, привычка ставить свои интересы выше всего и в ходе делового взаимодействия принимать во внимание только их. Они не умеют и не желают работать в команде, стремятся противопоставить себя другим сотрудникам, получить выгоду за их счет, верят в собственную непогрешимость. У них отсутствует корпоративная привязанность к месту работы и коллективу. Существенную роль при этом может играть неудовлетворенность своим положением в организации, служебными обязанностями, уровнем материального вознаграждения за выполняемую работу.

В сложных ситуациях они действуют не на общее благо, а себе на пользу. О завышенной самооценке могут свидетельствовать также: навязывание своей точки зрения в разговоре, пренебрежение мнением других, непомерные амбиции и тщеславие.

"Конфликтные"

Такие люди долго не могут освободиться от негативных переживаний, простить обиду и задетое самолюбие. Они с трудом уживаются в коллективе. Полагают, что у них много врагов. Им обычно свойственно вступать в противоречия с окружающими (неуживчивость, намеренное противопоставление себя другим людям), и они переживают их в течение длительного времени. Особенно опасен устойчивый конфликт "по вертикали", когда у сотрудника надолго сохраняется желание отомстить руководителю за нанесенные обиды. Отчуждены от других, нередко сами служат источниками конфликтов, хотя могут быть неплохими специалистами и справляться со своими функциональными обязанностями. Другие возможные признаки: неустроенность личной жизни, одиночество, "потеря корней", отсутствие близких людей, связи с ними. Мстительны, злопамятны, обидчивы. Испытывают трудности при вхождении в коллектив. Недоброжелательно относятся к людям, завистливы по отношению к тем, кто, по их мнению, более успешно устроен в жизни. Нередко считают, что болезни их просто преследуют, испытывают усталость от жизни, считают себя непонятыми, "не такими, как все".

"Инфантильные"

Людям этого типа свойственны личностная незрелость, отсутствие самостоятельности суждений, ущербность, недооценка своих возможностей. Их настроение определяется не собственными намерениями, а внешними обстоятельствами (например, навязанными извне желаниями). Недостаточно самоорганизованны, не умеют планировать свою жизнь и бюджет. Ориентируются на других в принятии решений и в действиях. Легко подчиняются влиянию со стороны, не способны противостоять внешнему давлению и шантажу, тревожны. Этим лицам свойственны также низкая самооценка, огорчение из-за собственной ущербности, пугливость, робость, легкая ранимость, уход от ответственных решений, стремление избежать любого риска. Другие возможные признаки: болтливость, возможность легко разговорить такое лицо по любым вопросам, в том числе и служебного характера, которые составляют служебную тайну. Особенно часто у них "развязывается язык" в неформальной обстановке, после принятия алкоголя, при вовлечении в спор или полемику. Для этих лиц характерна также повышенная импульсивность. Их легко "завести", заставить потерять самоконтроль и совершить необдуманные, безрассудные действия.

"Зависимые"

Такие люди могут злоупотреблять спиртными напитками или наркотическими средствами, испытывать сильную тягу к азартным играм, иметь иные "слабости", хобби, отказаться от которых выше их сил. Подвластность эмоциям, чувствам и страстям целиком захватывает такого человека. Под влиянием этих страстей они не могут "остановиться вовремя", принять рациональное решение. Поступки этих лиц определяются не осознанными целями и намерениями, а внутренними импульсами. В этом их слабость. Не могут удержаться от принятия алкоголя или наркотиков, участия в азартных играх, даже если понимают безрассудность этих действий и их пагубность для себя. Нередко они проигрывают свои и чужие деньги, тратят их на личные увлечения, "теряют голову" от любви, необдуманно осуществляют покупку дорогостоящей вещи в долг и т. п. Нередко у таких лиц бывают заметны признаки "ломки", похмельного синдрома, резкие смены настроения: непроизвольная, не спровоцированная агрессия, легкость опьянения, потеря самоконтроля и т. п. Им часто не хватает денег, они стремятся брать в долг.

Лица, испытывающие острые жизненные проблемы

Причиной уязвимости этой категории лиц являются серьезные затруднения, с которыми они сталкиваются в жизни, и невозможность разрешить эти трудности самостоятельно (например, необходимость дорогостоящего лечения кого-либо из близких при отсутствии соответствующих средств). К этой же категории можно отнести лиц, не устроенных в личной жизни, стремящихся доказать свою желанность. Признаки: подавленность, депрессия, серьезная озабоченность ситуацией, замкнутость, изменения настроения, появление необходимости решать вопросы "на стороне".

"Злонамеренные"

Лица этого типа могут пренебрегать общепринятыми нормами морали. Они не считают для себя обязательным следовать этим нормам (не красть, не обманывать, не причинять зла людям, с которыми он вместе живет и работает, и др.). Не испытывают угрызений совести от того, что подводят или предают других людей или организацию, в которой трудятся. Характерными признаками поведения этих лиц может быть цинизм, насмешки над верой и моралью других, нечестность в мелочах (например, осуществление мелких краж), легкость в отступлении от принятых норм, привычная лживость, оправдание собственных поступков, убежденность в том, что так делают все, провозглашение своих взглядов в неформальной обстановке.

Разновидностью данной категории можно считать и людей "с двойным дном", поддерживающих связь с кем-либо из представителей конкурирующих фирм и передающих им служебную информацию. Эти люди могут оказаться наиболее опасными в условиях жесткой конкуренции, когда фирма-конкурент специально внедряет их к соперникам для выяснения положения дел в ней "изнутри" или использует их благодаря родственным, дружеским или иным связями.

**4.Функциональное и хронологическое резюме.**

Хронологическое резюме

Хронологическое резюме состоит из нескольких блоков. В первом блоке нужно указать свои данные: ФИО (может служить заголовком резюме), адрес, номера контактных телефонов, e-mail, дата и место рождения, гражданство, семейное положение. Во втором блоке - сведения об образовании: номера (названия) и адреса средних школ, средних и высших учебных заведений, даты посещения (указываются в хронологическом порядке), а также информация о дополнительном образовании. Для нас эта графа - самая важная. Она должна содержать наиболее полные сведения об образовании: об отметках и наградах, участии в различных конкурсах, конференциях, о получении дополнительной квалификации, занятиях на курсах. Ведь именно по этому пункту резюме работодатель судит о деловых качествах молодого специалиста. Следующий блок - "Опыт работы". Здесь нужно указать место работы, должность, основные функции и достижения; желательно упомянуть и о сфере деятельности организации, в которой ты трудился (исключение составляют корпорации с мировым именем). Если в вашем послужном списке не одна previous job, то непременно перечислите все! Ну и, наконец, дополнительная информация. Здесь ты можешь указать: - степень владения иностранными языками (разговорный, есть ли навыки написания деловых писем, сертификаты, подтверждающие уровень твоего иняза); - компьютерные навыки (владение ПК: основные офисные программы, e-mail, Интернет и тому подобное); - личностные качества (коммуникабельность, инициативность, ответственность); - сведения об общественной деятельности (если писал в "Студенческий город", то можно сообщить и об этом); - водительские права (достаточно указать категорию); - готовность к смене жительства и/или частым переездам; - готовность к ненормированному рабочему дню; - хобби (если оно связано с той деятельностью, которой ты занимаешься); - членства в профессиональных объединениях; - девиз твоей трудовой деятельности (в том случае, если он имеет отношение к той организации, в которую отправляешь резюме). Последним блоком в хронологическом резюме являются рекомендации - имена тех людей, которые могут подтвердить вашу компетентность, личные качества. Или же пишите: "Рекомендации могу предъявить по требованию". Однако резюме такого вида имеет существенный недостаток. Оно не содержит информации о том, какой вклад может внести соискатель в развитие организации. Об этом придется написать в сопроводительном письме, но о нем чуть позже.

Функциональное резюме

Что касается функционального резюме, то у него есть ряд преимуществ. Например, соискателю предоставляется возможность проанализировать свои деловые качества, продемонстрировать, насколько они важны для работы в новой должности. Отличительные черты есть и в структуре. Нужно обязательно указать цель, то есть должность, на которую вы претендуете; выделить важные данные о себе, касающиеся образования, опыта работы, навыков; добавить сведения о наличии рекомендательных писем или возможности предъявить их по требованию. Можно проявить немного творчества, например, написать о себе в третьем лице. Существует еще один тип резюме, объединяющий в себе свойства хронологического и функционального, - смешанный. В нем смело указывайте как об образовании и опыте работы, так и о своих навыках и квалификации. Поделюсь небольшой хитростью. Постарайтесь привлечь внимание к достоинствам и сильным сторонам своей трудовой биографии. К примеру, если вы занимали маленькую должность, но в крупной компании, то целесообразно сначала указать место работы, а ниже мелким шрифтом - должность.

Самое главное

При написании резюме помните, что оно должно быть: - кратким (никаких пространных предложений о вашей карьере); - конкретным (как говорит редактор информационного отдела Анна Чарушникова: "Не лить воду"); - активным (употребляйте конструкции, создающие о вас положительное впечатление, - "руководил", "создал"); - избирательным (из того потока информации, который вы хотите донести до работодателя, выбирайте самое существенное); - честным (без комментариев). Кстати, если вы отсылаете резюме в российскую компанию, то данные об образовании и трудовой деятельности рекомендуется указывать в прямом хронологическом порядке (то есть от прошлого к настоящему); если в зарубежную - наоборот.

Резюме+

Помимо резюме, в пакет документов, нужных при поиске работы, можно включить сопроводительное письмо, цель которого - представление резюме и привлечение к своей персоне внимания работодателя. Также этот документ должен содержать краткую информацию об образовании, квалификации претендента. И еще - намек на ответ, то бишь на приглашение на собеседование. Несколько слов о структуре. В левом верхнем углу указывается дата составления сопроводительного письма; в правом - название фирмы, компании и т. д., ФИО руководителя, которому адресовано письмо. Необходимо указать источник, из которого вы узнали о вакансии (к примеру, из газеты). Затем напишите об образовании и профессиональном опыте. В заключение укажите, что к письму прилагается резюме, рекомендательные письма или адреса поручителей и выразите готовность предоставить полную информацию о себе и пройти интервью. Не забудьте поблагодарить за внимание и выразить надежду на получение положительного ответа. Внизу страницы нужно указать личные данные. Объем сопроводительного письма - не больше одной страницы.

Помните: на просмотр резюме затрачивается одна-две минуты, не более. Поэтому сделайте акцент на сильных сторонах своей трудовой деятельности. Ведь краткое изложение рабочей биографии - это действенное средство получить приглашение на собеседование!

**Заключение**

Важный шаг 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 . Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов . 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 .

Несоблюдение принципов проведения отбора, установленных комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной политике при отборе персонала .

**Список литературы**

Психология и этика делового общения. Учебное пособие для вузов. Под редакцией В.М.Лавриенко М.2005

Деркаченко.В.Г. Деловое общение руководителя С-Пб 2005.

Мордачёв.В.Д Золотые правила успешного руководителя-м.2004.

Кузин.Ф.А. Культура делового общения : практическое пособие-М.2004.

Зарецкая.Е.Н. Деловое общение Т1-2 М.2004.

Морозов.А.В. Деловая психология М.2002.

Кузнецов.И.Н. Деловое общение. Деловой этикет: Учебное пособие М.2005

Колтунова.М.В. Деловое общение. Нормы. Риторика. Этикет. М.2005.

Шейнов.В.П. Искусство управлять людьми. Минск.2005.

Шекшня.С.В. Управление персоналом современной организации. М.2003.