**Реферат на тему:**

**«Управление планированием кадров»**

**1.2. Íàáîð**

Íàáîð çàêëþ÷àåòñÿ â ñîçäàíèè íåîáõîäèìîãî ðåçåðâà êàíäèäàòîâ íà âñå äîëæíîñòè è ñïåöèàëüíîñòè, èç êîòîðîãî îðãàíèçàöèÿ îòáèðàåò íàèáîëåå ïîäõîäÿùèõ äëÿ íåå ðàáîòíèêîâ. Ýòà ðàáîòà äîëæíà ïðîâîäèòüñÿ áóêâàëüíî ïî âñåì ñïåöèàëüíîñòÿì — êîíòîðñêèì, ïðîèçâîäñòâåííûì, òåõíè÷åñêèì, àäìèíèñò­ðàòèâíûì. Íåîáõîäèìûé îáúåì ðàáîòû ïî íàáîðó â çíà÷èòåëüíîé ìåðå îïðåäåëÿåòñÿ ðàçíèöåé ìåæäó íàëè÷íîé ðàáî÷åé ñèëîé è áóäóùåé ïîòðåáíîñòüþ â íåé. Ïðè ýòîì ó÷èòûâàþòñÿ òàêèå ôàêòîðû, êàê âûõîä íà ïåíñèþ, òåêó÷åñòü, óâîëüíåíèÿ â ñâÿçè ñ èñòå÷åíèåì ñðîêà äîãîâîðà íàéìà, ðàñøèðåíèå ñôåðû äåÿòåëüíîñòè îðãàíèçàöèè. Íàáîð îáû÷íî âåäóò èç âíåøíèõ è âíóòðåííèõ èñòî÷íèêîâ.

Ê ñðåäñòâàì âíåøíåãî íàáîðà îòíîñÿòñÿ: ïóáëèêàöèÿ îáúÿâëåíèé â ãàçåòàõ è ïðîôåññèîíàëüíûõ æóðíàëàõ, îáðàùåíèå ê àãåíòñòâàì ïî òðóäîóñòðîéñòâó è ê ôèð­ìàì, ïîñòàâëÿþùèì ðóêîâîäÿùèå êàäðû, íàïðàâëåíèå çàêëþ÷èâøèõ êîíòðàêò ëþ­äåé íà ñïåöèàëüíûå êóðñû ïðè êîëëåäæàõ. Íåêîòîðûå îðãàíèçàöèè ïðèãëàøàþò ìåñòíîå íàñåëåíèå ïîäàâàòü â îòäåë êàäðîâ çàÿâëåíèÿ íà âîçìîæíûå â áóäóùåì âàêàíñèè.

Áîëüøèíñòâî îðãàíèçàöèé ïðåäïî÷èòàþò ïðîâîäèòü íàáîð â îñíîâíîì âíóòðè ñâîåé îðãàíèçàöèè. Ïðîäâèæåíèå ïî ñëóæáå ñâîèõ ðàáîòíèêîâ îáõîäèòñÿ äåøåâëå. Êðîìå òîãî, ýòî ïîâûøàåò èõ çàèíòåðåñîâàííîñòü, óëó÷øàåò ìîðàëüíûé êëèìàò è óñèëèâàåò ïðèâÿçàííîñòü ðàáîòíèêîâ ê ôèðìå. Ñîãëàñíî òåîðèè îæèäàíèé â îòíîøåíèè ìîòèâàöèè ìîæíî ïîëàãàòü, ÷òî åñëè ðàáîòíèêè âåðÿò â ñóùåñòâîâàíèå çàâèñÿ ìîñòè èõ ñëóæåáíîãî ðîñòà îò ñòåïåíè ýôôåêòèâíîñòè ðàáîòû, òî îíè áóäóò çàèíòåðåñîâàíû â áîëåå ïðîèçâîäèòåëüíîì òðóäå. Âîçìîæíûì íåäîñòàòêîì ïîäõîäà ê ðåøåíèþ ïðîáëåìû èñêëþ÷èòåëüíî çà ñ÷åò âíóòðåííèõ ðåçåðâîâ ÿâëÿåòñÿ òî, ÷òî â îðãàíèçàöèþ íå ïðèõîäÿò íîâûå ëþäè ñî ñâåæèìè âçãëÿäàìè, ÷òî ìîæåò ïðèâåñòè ê çàñòîþ.

Ïîïóëÿðíûì ìåòîäîì íàáîðà çà ñ÷åò âíóòðåííèõ ðåçåðâîâ ÿâëÿåòñÿ ðàññûëêà èíôîðìàöèè îá îòêðûâàþùåéñÿ âàêàíñèè ñ ïðèãëàøåíèåì êâàëèôèöèðîâàííûõ ðàáîòíèêîâ. Íåêîòîðûå îðãàíèçàöèè ïðàêòèêóþò óâåäîìëåíèå âñåõ ñâîèõ ñëóæàùèõ î ëþáîé îòêðûâàþùåéñÿ âàêàíñèè, ÷òî äàåò èì âîçìîæíîñòü ïîäàòü çàÿâëåíèÿ äî òîãî êàê áóäóò ðàññìàòðèâàòüñÿ çàÿâëåíèÿ ëþäåé ñî ñòîðîíû. Âåëèêîëåïíûì ìåòîäîìÿâëÿåòñÿ è îáðàùåíèå ê ñâîèì ðàáîòíèêàì ñ ïðîñüáîé ïîðåêîìåíäîâàòü íà ðàáîòó ñâîèõ äðóçåé è çíàêîìûõ.

Îäíà èç îñíîâíûõ ïðîáëåì ïðè íàáîðå ñëóæàùèõ ñâÿçàíà ñ æåëàíèåì íàíèìàþùåãî «âûãîäíåå ïðîäàòü» ñâîþ êîìïàíèþ. Îí ìîæåò çàâûñèòü ïîëîæèòåëüíûå ìîìåíòû èëè çàíèçèòü òðóäíîñòè ðàáîòû â êîìïàíèè. Â ðåçóëüòàòå ó ïîòåíöèàëüíîãî êàíäèäàòà ìîãóò âîçíèêíóòü íåîáîñíîâàííûå îæèäàíèÿ. Èññëåäîâàíèÿ ïîêàçûâàþò, ÷òî âîçíèêíîâåíèå òàêîãî ðîäà îæèäàíèé ïðè íàéìå âåäåò ê ðîñòó íåóäîâëåòâîðåííîñòè òðóäîì è óâåëè÷åíèþ òåêó÷åñòè êàäðîâ. Äëÿ ðåøåíèÿ ýòîé ïðîáëåìû íåêîòîðûå èç êîìïàíèé, íàïðèìåð, «Òåêñàñ Èíñòðóìåíòñ», ðàçðàáîòàëè ïðîãðàììû ïîä íàçâàíèåì «Ðåàëèñòè÷íîå çíàêîìñòâî ñ âàøåé áóäóùåé ðàáîòîé», êîòîðûå äàëè âîçìîæíîñòü íàíèìàþùåìóñÿ óâèäåòü è ïîëîæèòåëüíûå, è îòðèöàòåëüíûå ñòîðîíû. Âíåäðåíèå òàêèõ ïðîãðàìì ïîçâîëèëî â çíà÷èòåëüíîé ìåðå èçáåæàòü ðàçî÷àðîâàíèÿ è ñîêðàòèòü òåêó÷åñòü êàäðîâ.

**1.3. Îòáî****ð** **êàäðîâ**

Íà ýòîì ýòàïå ïðè óïðàâëåíèè ïëàíèðîâàíèåì êàäðîâ ðóêîâîäñòâî îòáèðàåò íàèáîëåå ïîäõîäÿùèõ êàíäèäàòîâ èç ðåçåðâà, ñîçäàííîãî â õîäå íàáîðà. Â áîëüøèíñòâå ñëó÷àåâ âûáèðàòü ñëåäóåò ÷åëîâåêà, èìåþùåãî íàèëó÷øóþ êâàëèôèêàöèþ äëÿ âûïîëíåíèÿ ôàêòè÷åñêîé ðàáîòû íà çàíèìàåìîé äîëæíîñòè, à íå êàíäèäàòà, êîòîðûé ïðåäñòàâëÿåòñÿ íàèáîëåå ïîäõîäÿùèì äëÿ ïðîäâèæåíèÿ ïî ñëóæáå. Îáúåêòèâíîå ðåøåíèå î âûáîðå, â çàâèñèìîñòè îò îáñòîÿòåëüñòâ, ìîæåò îñíîâûâàòüñÿ íà îáðàçîâàíèè êàíäèäàòà, óðîâíå åãî ïðîôåññèîíàëüíûõ íàâûêîâ, îïûòå ïðåäøåñòâóþùåé ðàáîòû, ëè÷íûõ êà÷åñòâàõ. Åñëè äîëæíîñòü îòíîñèòñÿ ê ðàçðÿäó òàêèõ, ãäå îïðåäåëÿþùèì ôàêòîðîì ÿâëÿþòñÿ òåõíè÷åñêèå çíàíèÿ (íàïðèìåð, íàó÷íûé ðàáîòíèê), òî íàèáîëåå âàæíîå çíà÷åíèå, âèäèìî, áóäóò èìåòü îáðàçî­âàíèå è ïðåäøåñòâóþùàÿ íàó÷íàÿ äåÿòåëüíîñòü. Äëÿ ðóêîâîäÿùèõ äîëæíîñòåé, îñîáåííî áîëåå âûñîêîãî óðîâíÿ, ãëàâíîå çíà÷åíèå èìåþò íàâûêè íàëàæèâàíèÿ ìåæðåãèîíàëüíûõ îòíîøåíèé, à òàêæå ñîâìåñòèìîñòü êàíäèäàòà ñ âûøåñòîÿùèìè íà÷àëüíèêàìè è ñ åãî ïîä÷èíåííûìè. Ýôôåêòèâíûé îòáîð êàäðîâ ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé îäíó èç ôîðì ïðåäâàðèòåëüíîãî êîíòðîëÿ êà÷åñòâà ÷åëîâå÷åñêèõ ðåñóðñîâ.

Ê òðåì íàèáîëåå øèðîêî ïðèìåíÿåìûì ìåòîäàì ñáîðà èíôîðìàöèè, òðåáóþùåéñÿ äëÿ ïðèíÿòèÿ ðåøåíèÿ ïðè îòáîðå, îòíîñÿòñÿ èñïûòàíèÿ, ñîáåñåäîâàíèÿ è öåíòðû îöåíêè.

**Èñïûòàíèÿ**. Ïîâåäåí÷åñêèå íàóêè ðàçðàáîòàëè ìíîãî âèäîâ ðàçëè÷íûõ èñïûòàíèé, êîòîðûå ïîìîãàþò ïðåäñêàçàòü, ñêîëü ýôôåêòèâíî ñìîæåò êàíäèäàò âûïîëíÿòü êîíêðåòíóþ ðàáîòó. Îäèí èç âèäîâ îòáîðî÷íûõ èñïûòàíèé ïðåäóñìàòðèâàåò èçìåðå­íèå ñïîñîáíîñòè âûïîëíåíèÿ çàäà÷, ñâÿçàííûõ ñ ïðåäïîëàãàåìîé ðàáîòîé. Â êà÷åñòâå ïðèìåðà ìîæíî ïðèâåñòè ìàøèíîïèñü èëè ñòåíîãðàôèþ, äåìîíñòðàöèþ óìåíèÿ ðà­áîòàòü íà ñòàíêå, äåìîíñòðàöèþ ðå÷åâûõ ñïîñîáíîñòåé ïóòåì óñòíûõ ñîîáùåíèé èëè ïèñüìåííûõ ðàáîò. Äðóãîé âèä èñïûòàíèé ïðåäóñìàòðèâàåò îöåíêó ïñèõîëîãè÷åñêèõ õàðàêòåðèñòèê, òàêèõ êàê óðîâåíü èíòåëëåêòà, çàèíòåðåñîâàííîñòü, ýíåðãè÷íîñòü, îòêðîâåííîñòü, óâåðåííîñòü â ñåáå, ýìîöèîíàëüíàÿ óñòîé÷èâîñòü è âíèìàíèå ê äåòà­ëÿì. Äëÿ òîãî ÷òîáû òàêèå èñïûòàíèÿ áûëè áû ïîëåçíûìè äëÿ îòáîðà êàíäèäàòîâ, òðåáóåòñÿ çíà÷èìàÿ êîððåëÿöèÿ ìåæäó âûñîêèìè îöåíêàìè, íàáèðàåìûìè â õîäå èñïûòàíèé, è ôàêòè÷åñêèìè ïîêàçàòåëÿìè ðàáîòû. Ðóêîâîäñòâî äîëæíî äàòü îöåíêó ñâîèì èñïûòàíèÿì è îïðåäåëèòü, äåéñòâèòåëüíî ëè ëþäè, õîðîøî ñïðàâëÿþùèåñÿ ñ èñïûòàíèÿìè, îêàçûâàþòñÿ áîëåå ýôôåêòèâíûìè ðàáîòíèêàìè, ÷åì òå, êîòîðûå íà­áèðàþò ìåíüøåå êîëè÷åñòâî áàëëîâ.

Áëàíêè çàÿâëåíèé, õîòÿ îíè è íå îòíîñÿòñÿ ê èñòèííûì ñðåäñòâàì îïðåäåëåíèÿ ñïîñîáíîñòåé èëè ïñèõîëîãè÷åñêèõ õàðàêòåðèñòèê, òîæå óñïåøíî ïðèìåíÿþòñÿ äëÿ ñðàâíèòåëüíîé îöåíêè óðîâíÿ êâàëèôèêàöèè. Òàê, íàïðèìåð, êîíêðåòíûå ñâåäåíèÿ, êîòîðûå òðåáóåòñÿ óêàçàòü â áëàíêå çàÿâëåíèÿ î ñòàæå ïðåäûäóùåé ðàáîòû, çàðïëàòå, õàðàêòåðå îáðàçîâàíèÿ è îêîí÷åííîì ó÷åáíîì çàâåäåíèè, õîááè è ò.ä., òîæå ìîæíî èñïîëüçîâàòü äëÿ îòáîðà êàíäèäàòîâ, åñëè òàêèå áèîãðàôè÷åñêèå äàííûå ïîìîãàþò îòëè÷èòü áîëåå ýôôåêòèâíûõ îò ìåíåå ýôôåêòèâíûõ ñëóæàùèõ, óæå ðàáîòàþùèõ â äàííîé îðãàíèçàöèè.

**Öåíòðû îöåíêè**. Öåíòðû îöåíêè âïåðâûå áûëè ñîçäàíû âî âðåìÿ âòîðîé ìèðî­âîé âîéíû äëÿ îòáîðà è îöåíêè àãåíòîâ äëÿ ñåêðåòíîé ñëóæáû — ïðåäøåñòâåííèêà ÖÐÓ. «Àé Òè ýíä Òè» áûëà ïåðâîé ÷àñòíîé êîìïàíèåé, èñïîëüçîâàâøåé öåíòð äëÿ îòáîðà ðóêîâîäÿùèõ êàäðîâ è êîììåð÷åñêèõ ðàáîòíèêîâ. Ñåãîäíÿ ìíîãèå êðóïíûå Ôèðìû, òàêèå, êàê «Äæåíåðàë Ýëåêòðèê», «Àé Áè Ýì», èñïîëüçóþò èõ â îñíîâíîì äëÿ îòáîðà êàíäèäàòîâ íà ïîâûøåíèå.

Â öåíòðàõ îöåíèâàþò ñïîñîáíîñòü ê âûïîëíåíèþ ñâÿçàííûõ ñ ðàáîòîé çàäà÷ ìåòîäàìè ìîäåëèðîâàíèÿ. Îäèí èç ìåòîäîâ, òàê íàçûâàåìîå óïðàæíåíèå «â êîðçèíå äëÿ áóìàã», ñòàâèò êàíäèäàòà â ðîëü óïðàâëÿþùåãî ãèïîòåòè÷åñêîé êîìïàíèè. Â òå÷åíèå òðåõ ÷àñîâ îí äîëæåí ïðèíèìàòü ðåøåíèÿ — êàê îòâå÷àòü íà ïèñüìà, ïàìÿòíûå çàïèñêè, êàê ðåàãèðîâàòü íà ðàçëè÷íóþ èíôîðìàöèþ. Îí äîëæåí ïðèíèìàòü ðåøåíèÿ, îáùàòüñÿ â ïèñüìåííîé ôîðìå ñ ïîä÷èíåííûìè, íàäåëÿòü ïîëíîìî÷èÿìè, ïðîâîäèòü ñîâåùàíèÿ, óñòàíàâëèâàòü ïðèîðèòåòû è ò.ä. Äðóãèì ìåòîäîì ÿâëÿåòñÿ èìèòàöèÿ ñîáðàíèÿ îðãàíèçàöèè áåç ïðåäñåäàòåëüñòâóþùåãî. Êàíäèäàòîâ îöåíèâàþò ïî òàêèì õàðàêòåðèñòèêàì, êàê óìåíèå âûñòóïàòü, íàñòîé÷èâîñòü, íàâûêè ëè÷íîñòíûõ îòíîøåíèé. Ê ïðî÷èì ìåòîäàì îòáîðî÷íûõ öåíòðîâ îòíîñÿòñÿ: óñòíûå äîêëàäû ãðóïïå ñëóøàòåëåé, èñïîëíåíèå çàäàííîé ðîëè, ïñèõîëîãè÷åñêèå òåñòû, òåñòû ïî îïðåäåëåíèþ óðîâíÿ èíòåëëåêòà, îôèöèàëüíûå èíòåðâüþ.

Èññëåäîâàíèÿ ïîêàçàëè, ÷òî öåíòðû îöåíêè ÿâëÿþòñÿ îòëè÷íûì ñðåäñòâîì ïðîãíîçèðîâàíèÿ ðàáî÷èõ êà÷åñòâ êàíäèäàòîâ. Îäíàêî îíè âåñüìà äîðîãè è ïîýòîìó îáû÷íî èñïîëüçóþòñÿ òîëüêî êðóïíûìè ïðåóñïåâàþùèìè êîìïàíèÿìè.

**Ñîáåñåäîâàíèÿ**. Ñîáåñåäîâàíèÿ äîñèõ ïîð ÿâëÿþòñÿ íàèáîëåå øèðîêî ïðèìåíÿåìûì ìåòîäîì îòáîðà êàäðîâ. Äàæå ðàáîòíèêîâ íåóïðàâëåí÷åñêîãî ñîñòàâà ðåäêî ïðèíèìàþò íà ðàáîòó áåç õîòÿ áû îäíîãî ñîáåñåäîâàíèÿ. Ïîäáîð ðóêîâîäèòåëÿ âûñîêîãî ðàíãà ìîæåò ïîòðåáîâàòü äåñÿòêîâ ñîáåñåäîâàíèé, çàíèìàþùèõ íåñêîëüêî ìåñÿöåâ. Âìåñòå ñ òåì, èññëåäîâàíèÿ âûÿâèëè öåëûé ðÿä ïðîáëåì, ñíèæàþùèõ ýôôåêòèâíîñòü ñîáåñåäîâàíèé êàê èíñòðóìåíòà îòáîðà êàäðîâ.

Îñíîâà ýòèõ ïðîáëåì èìååò ýìîöèîíàëüíûé è ïñèõîëîãè÷åñêèé õàðàêòåð. Òàê, íàïðèìåð, ñóùåñòâóåò òåíäåíöèÿ ïðèíÿòèÿ ðåøåíèÿ î êàíäèäàòå íà îñíîâå ïåðâîãî âïå÷àòëåíèÿ, áåç ó÷åòà ñêàçàííîãî â îñòàëüíîé ÷àñòè ñîáåñåäîâàíèÿ. Äðóãàÿ ïðîáëåìà çàêëþ÷àåòñÿ â òåíäåíöèè îöåíèâàòü êàíäèäàòà â ñðàâíåíèè ñ ëèöîì, ñ êîòîðûì ïðîâîäèëîñü ñîáåñåäîâàíèå íåïîñðåäñòâåííî ïåðåä ýòèì. Åñëè ïðåäûäóùèé ñîáåñåäíèê âûãëÿäåë îñîáåííî ïëîõî, òî ïîñëåäóþùèé ïîñðåäñòâåííûé êàíäèäàò áóäåò âûãëÿäåòü õîðîøî èëè äàæå î÷åíü õîðîøî. Åñòü ó ïðîâîäÿùèõ èíòåðâüþ è òàêàÿ òåíäåíöèÿ, êàê îöåíêà áîëåå áëàãîïðèÿòíî òåõ êàíäèäàòîâ, âíåøíèé âèä, ñîöèàëüíîå ïîëîæåíèå è ìàíåðû êîòîðûõ â áîëüøåé ìåðå íàïîìèíàþò èõ ñîáñòâåííûå.

Èññëåäîâàíèÿ ïîêàçûâàþò, ÷òî ñòðóêòóðèðîâàííûå èíòåðâüþ ñî ñòàíäàðòèçèðîâàííûìè è çàïèñàííûìè âîïðîñàìè è îòâåòàìè ïîâûøàþò òî÷íîñòü ýòîãî ìåòîäà. Âìåñòå ñ òåì, ñîáåñåäîâàíèå ñëåäóåò ñêîíöåíòðèðîâàòü íà òåõ âîïðîñàõ, êîòîðûå êîíêðåòíî îòíîñÿòñÿ ê äàííîé ðàáîòå. Ïîä÷åðêèâàÿ ýòî ïîëîæåíèå, Äæîí è Ìýðè Ìàéíåðû ãîâîðÿò: «Åñëè èíòåðâüþåð õîðîøî çíàåò òó ðàáîòó, ïî êîòîðîé âåäåòñÿ ñîáåñåäîâàíèå, è çíàåò, êàêèå ëþäè ìîãóò ïðåóñïåòü â íåé, òî îí áóäåò áîëåå îáúåêòèâåí è ïîëó÷àåìûå ðåçóëüòàòû áóäóò ëó÷øå».

Íåêîòîðûå îáùèå ðåêîìåíäàöèè ýôôåêòèâíîãî ïðîâåäåíèÿ ñîáåñåäîâàíèÿ ñâîäÿòñÿ ê ñëåäóþùåìó:

1. Óñòàíîâèòå âçàèìîïîíèìàíèå ñ êàíäèäàòîì è äàéòå âîçìîæíîñòü åìó ïî÷óâñòâîâàòü ñåáÿ ñâîáîäíî.

2. Â õîäå âñåãî ñîáåñåäîâàíèÿ êîíöåíòðèðóéòå âíèìàíèå íà òðåáîâàíèÿõ ê ðàáîòå.

3. Íå îöåíèâàéòå ïî ïåðâîìó âïå÷àòëåíèþ. Ïîäîæäèòå, ïîêà íå ïîëó÷èòå âñþ èíôîðìàöèþ.

4. Ïîäãîòîâüòå êîìïëåêò ñòðóêòóðèðîâàííûõ âîïðîñîâ, êîòîðûå áóäóò çàäàâàòüñÿ âñåì êàíäèäàòàì. Áóäüòå, âìåñòå ñ òåì, äîñòàòî÷íî ãèáêè, ÷òîáû èññëåäîâàòü äðóãèå âîçíèêàþùèå âîïðîñû.

**Отбор персонала.**

*Отбор персонала* - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей.

В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. Работники отделов кадров анализируют эффективность отбора, используя расчетный коэффициент, так называемый коэффициент отбора, который определяется следующим образом:

К отбора =



Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: профессионально-технические работники - 1/1, квалифицированные рабочие - около 1/1, чернорабочие - почти 1/2. Если коэффициент отбора близок к 1/1, то процесс отбора короток и прост. При его величине 1/2 отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация. Меньший коэффициент означает, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников.

**Принципы и критерии отбора.**

Процесс отбора является многоэтапным. Основные этапы - это: предварительная отборочная беседа; заполнение заявлений и анкеты; собеседование с менеджером по найму; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр.

При отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти требования завышены и их необходимо пересмотреть

- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет

- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место

*Основными критериями отбора считаются:* образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

*По степени пригодности кандидатов можно разделить на* *три группы:* непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно - потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

**Процесс отбора персонала.**

В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности. В результате следует назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров.

Отбор производится в несколько этапов:

***Предварительная отборочная беседа.***

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ними беседу на общих правилах беседы, принятых в организации. Собеседование может происходить один на один или с группой претендентов, претендента или группу претендентов могут интервьюировать одновременно несколько человек. В ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующее характеристики: какие личностные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения работы; с помощью каких вопросов можно извлечь необходимую информацию; кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров - один или несколько человек, в какой форме проводится собеседование. Следует придерживаться следующих правил: не разговаривать с кандидатами, не предложив им присесть; не демонстрировать занятость и не делать в их присутствии других дел; проявлять дружелюбие, чаще упоминать имя претендента; обстоятельно отвечать на его вопросы; скрывать свое настроение; изучать или угадывать психологическое состояние; научится отказывать.

На данном этапе выясняется образование претендента, производится оценка его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора, на которой производится заполнение бланка заявления и анкеты.

***Анкетирование*** является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит отсев менее подходящих кандидатов.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; готовность к принятию дополнительных нагрузок; круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации. Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу. Часто анкеты содержат данные о продолжительности отработанного времени у последнего работодателя, продолжительности пропусков по причине болезни и т. д. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. В анкете заполняются данные о недостатках здоровья.

***Беседа по найму.***

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Распространенной ошибкой данного метода является тенденция делать выводы о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершить такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением. При проведении бесед следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель, а также необходимо следить за его поведением. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию и помня о требованиях, предъявляемых характером работы. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

***Тестирование как способ отбора претендента.***

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы; устойчивость внимания; аккуратность; умение быстро ориентироваться; усидчивость; исполнительность; профессионализм; наличие интереса к предстоящей работе; уровень умственных способностей; склонность к обучению; интересы; тип личности; память; коммуникабельность; лидерские задатки и другие характеристики.

Все тесты должны быть надежные и обеспечивать сходные результаты при повторном тестировании. Тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, что позволит сравнить результаты, т. к. они могут быть неодинаковы.

Актуальным на сегодня остается вопрос укрепления кадрового потенциала организаций. Строгое соблюдение правил при приеме на работу, применение прогрессивных способов отбора, обеспечение гласности и открытости при проведении процедур конкурсов позволит справиться с этой задачей. В каждой организации должны быть разработаны критерии отбора и условия продвижения на вышестоящие должности.

**Основные методы обучения.**

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре:

* Актуальность. То, о чем говорится во время обучения. Должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.
* Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.
* Повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.
* Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

I.*Обучение на рабочем месте* подразумевает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. В конечном итоге каждый сотрудник проходит в той или иной степени обучение на рабочем месте. Существует несколько видов обучения на рабочем месте. Наиболее известный - метод инструктажа или дублирования. В этом случае работника обучает более опытный сотрудник или непосредственный руководитель. На низших уровнях инструктаж может представлять собой лишь приобретение работником необходимых навыков управления оборудованием под наблюдением начальника. Однако этот метод применяется и на высшем управленческом уровне. Этот метод относительно недорог; стажеры обучаются в процессе работы, отпадает необходимость в организации дорогостоящих классов или использовании программных средств обучения. Метод так же упрощает обучение, поскольку стажеры учатся, выполняя фактическую работу и получая быструю обратную связь. Однако при организации программ обучения на рабочем месте необходимо учитывать несколько факторов, имеющих отношение к преподавателям. Они сами должны быть подготовлены и обеспечены необходимыми учебными пособиями. Опытные рабочие, отбираемые в качестве преподавателей, должны хорошо знать методы обучения, в особенности принципы обучения.

*II. Производственный инструктаж* включает определение всех шагов, необходимых для выполнения той или иной работы в необходимой последовательности.

*III. Лекции.* Чтение лекций имеет ряд преимуществ. Оно представляет собой быстрый и надежный способ передачи знания большим группам обучающихся. Проведение лекций в отличие от использования печатных материалов (книги и пособия), не связано со значительными расходами и позволяет организовать дискуссию.

*IV. Аудиовизуальные средства* являются более дорогими, чем обычные лекции, но дают ряд преимуществ. Целесообразно их использование при необходимости проиллюстрировать некоторую последовательность действий во времени.

*V. Тренажеры или моделируемое обучение* - это метод, при котором обучающиеся учатся на действующем или смоделированном оборудовании, используемом в их работе, но фактически вне рабочего места. Тренажеры незаменимы, когда обучение на рабочем месте слишком дорого и опасно или замедляет производственный цикл. Тренажер может представлять собой отдельное помещение, оснащенное как реальное рабочее место. Однако чаще всего используется моделируемое оборудование.

*VI. Деловые игры* представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников. Например, исполняющий во время деловой игры роль директора по продажам директор завода может гораздо лучше понять, под влиянием каких факторов складывается спрос и цена на продукцию компании, отношения с заказчиками и т.п., а, следовательно, по-другому посмотреть на свои функции и на производимую его заводом продукцию. Инструктор может усилить данный момент, задавая участникам игры определенный тип поведения, т.е. моделируя его. Деловые игры достаточно полезны с точки зрения практических навыков (составления планов, проведения совещаний, переговоров и т.д.), а также поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество и т.п.). Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями. Деловые игры довольно дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени; эффективный разбор деловой игры, имеющий чрезвычайное значение для эффективности этого вида обучения, также требует участия специально подготовленных инструкторов.

*VII. Самостоятельное обучение* является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих программ. Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В тоже время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи – обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток.

В продающихся сегодня компьютерных программах обучение происходит в режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется при помощи различных средств общения – компьютерной клавиатуры, голоса, видео изображений, графических материалов и рисунков. При сохранении преимуществ индивидуального обучения (контроль скорости, повторение, доступность), использование средств мультимедиа дает возможность поддержания обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность.

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей  в конечном счете зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Персонал является мотором любой организации. Часто руководитель основное внимание обращает на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям.

Ошибки при отборе кадров – особенно когда речь идет о руководящих кадрах – слишком дорого обходятся не только организации, но и ищущим работу специалистам.  Потери организации от ошибочных решений, аварий, брака – это только часть тех расходов, которые приходится нести в результате неудовлетворительной работы по отбору новых кадров. С другой стороны неправильная организация работы кадровой службы приводит к тому, что некоторые профессиональные работники не сумев пройти отбор в первый, второй, третий раз ( при этом имея квалификацию и многие данные превышающие данные отобранного работника), разочаровываются в своих силах и, как следствие, занижают свои профессиональные требования к работе и идут на более низкооплачиваемые места с меньшими квалификационными требованиями.

В целом – это снижает уровень образования и профессиональной подготовки у нас в стране и влияет на психологическое состояние множества безработных специалистов.

Руководители всех уровней должны осознавать значение поиска и отбора кадров, уметь оценивать эффективность используемых при этом технологий.

От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Проблема профессионального отбора является особо актуальной в наши дни. Во время подбора персонала обычно оцениваются результаты работы (достижения), способности, характер работника, его адаптация в данной должности. Характерно при этом, что при решении материального стимулирования приоритет отдается результатам работы, а при решении вопросов продвижения по службе, расстановки кадров и повышения квалификации предпочтение получают способности и характер.

Наиболее распространены такие методы оценки, как  метод оценки сравнением, шкалой, подробным описанием личности, нормативом работы, комплексный метод оценки, метод самооценки. В целом используются как стандартизированные портретные характеристики качеств работников, так и количественный подход к выражению этих характеристик. В последние годы существенно меняются процедуры оценки кадров, к ним все шире привлекаются сами работники.

Но немаловажно учитывать психологические особенности работников, претендующих на то или иное место.

В настоящее время при устройстве на работу  работодателя интересуют только знания, умения и опыт работника. Все теоретические разработки направлены на изучение и оценку навыков, умений, интеллекта. При подборе кадров совершенно не учитывается психологические особенности и эмоциональное состояние предполагаемых работников.

Агентства набирают целый список трудноустраевымых клиентов и не могут понять, в чем дело. Казалось бы,  люди имеют хорошее образование, опыт работы и желание работать, есть даже выгодные вакансии, но такие люди проходят два, три, а то и шесть семь собеседований, но так и не находят работу. Это может быть связано с их психологическими особенностями и эмоциональным состоянием. А эти феномены не попадают в зону диагностики с помощью стандартных методик.

Проблема подбора кадров, методы и технологии используемые при этом организациями, а так же оценка психологического состояния людей, которым долгое время не удается пройти все ступени отбора в организацию – вот основные проблемы, которые рассматриваются в данной работе.