|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *voenmeh* | МИНОБРНАУКИ РОССИИ  федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  высшего образования  **«Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»**  **(БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»)** | | | | | |
| БГТУ.СМК-Ф-4.2-К5-01 | | | | | |
| Факультет | |  | Р |  | Международного промышленного менеджмента и коммуникации |
|  | |  | шифр |  | наименование |
| Кафедра | |  | Р1 |  | Менеджмент организаций |
|  | |  | шифр |  | Наименование |
| Дисциплина | |  | Управление персоналом организации | | |

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему

**«**Методы привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности на примере отбора на государственную гражданскую службу Российской Федерации»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выполнил студент группы | | | |  | | Р4М41 |
| Селентьева Д.О. | | | | | | |
| Фамилия И.О. | | | | | | |
| **РУКОВОДИТЕЛЬ** | | | | | | |
| Миловзорова М.Н. | |  |  | | | |
| Фамилия И.О. Подпись | | | | | | |
| Оценка |  | | | |  | |
| «\_\_\_\_\_» |  | | | | 2019 г. | |

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2019 г.

Оглавление

Введение3

Глава 1. Основы процесса отбора персонала.6

1.1Общая характеристика процессов отбора персонала. 6

1.2 Факторы, влияющие на процесс отбора персонала.9

Глава 2. Организация, этапы и методы отбора оценки кандидатов на вакантные должности.13

2.1 Основные этапы отбора персонала на государственную гражданскую службу.13

2.2 Методы оценки, привлечения кандидатов на вакантные должности, их достоинства и недостатки15

Глава 3. Специфика отбора кандидатов кадрового состава на государственную гражданскую службу в Российской Федерации23

3.1 Ключевые принципы отбора персонала на государственную гражданскую службу.23

3.2 Методы оценки кандидатов, используемые при проведении конкурсов в различных субъектах Российской Федерации 30

Заключение39

Список использованной литературы42

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность данной работы связана с тем, что в условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и стабильное экономическое положение многих российских организаций. Тщательность отбора гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

Целью работы является анализ технологий, принципов и методов профессионального отбора персонала организации. Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

-изучить процесс отбора персонала;

-проанализировать этапы и особенности профессионального отбора персонала организации;

-рассмотреть достоинства и недостатки различных методов отбора на вакантные должности;

-систематизировать различные методики отбора персонала на гражданскую службу;

-выявить особенности процесса отбора персонала на примере отбора кандидатов на государственную гражданскую службу;

-проанализировать основные принципы отбора на вакантные должности в государственных гражданских структурах.

Объектом исследования данной работы являются методы отбора персонала, а предметом, непосредственно, персонал организации в государственных гражданских структурах.

Для решения вышеназванных задач автором были использованы следующие общенаучные и специальные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, системный и структурно-функциональный метод.

Для того чтобы построить эффективную систему отбора персонала, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы, то есть с анализа работы конкретной должности. Далее составляется должностная инструкция, на основании которой формулируются требования к кандидатам. Одним из важных этапов является рекламирование работы, т.е. привлечение кандидата. Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала. В ходе собеседования можно познакомиться с кандидатом поближе, т.е. узнать его личные качества, манеры поведения. На основании собранных сведений уже происходит принятие решения о выборе потенциального работника, но даже полное наличие элементов отбора не дают точной информации о нанимаемом человеке.

В виду своей актуальности проблематика темы отбора персонала все чаще появляется в заголовках различных периодических и учебных изданий, а так же в ресурсах сети Интернет, несмотря на то, что эта тема исследована достаточно глубоко, появляются новые разработки и дополнения к методике отбора персонала.

При отборе на государственную гражданскую службу Российской Федерации необходимо использовать всю совокупность наработанных на данный момент методов оценки персонала. В настоящее время широко применяются такие методы, как тестирование, центры оценки, интервью по компетенциям. Но есть определенные проблемы в их использовании. В частности, при использовании тестов необходимо применять валидные и надежные инструменты. Анализ показывает, что в ряде случаев в тестах используются неработающие вопросы. При выборе методов оценки необходимо привязывать их к конкретным целям. Следует также заметить, что на ситуацию в том числе влияют особенности кадрового рынка различных регионов России. Если в Москве большей частью наблюдается достаточно высокий уровень конкуренции на должности государственной гражданской службы (на 1 место в конкурсе на вакансию претендует около 47 человек, на стажировку – 32, то в ряде регионов, особенно в малых городах России и в сельской местности, наблюдается обратная ситуация – число вакансий превышает количество кандидатов. В работе рассмотрена практика Правительства Москвы по применению различных методов оценки, даны рекомендации по их совершенствованию.

**1. Основы процесса отбора персонала**

**1.1 Общая характеристика процессов отбора персонала**

Исходный этап в процессе управления персоналом - набор и отбор кадров. От того, как проведен набор, и кто отобран для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, необходимо очень тщательно относиться к набору и отбору 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, который является краеугольным камнем управления персоналом. Без него достаточно трудно реализовать все остальные функции управления персоналом. Анализ содержания работы целесообразно представить в виде соответствующего документа, включив туда данные о планировании рабочей силы и потребности организации в контроле деятельности менеджеров при наборе персонала в их рабочие подразделения. На рисунке 1 представлена схема отбора персонала.

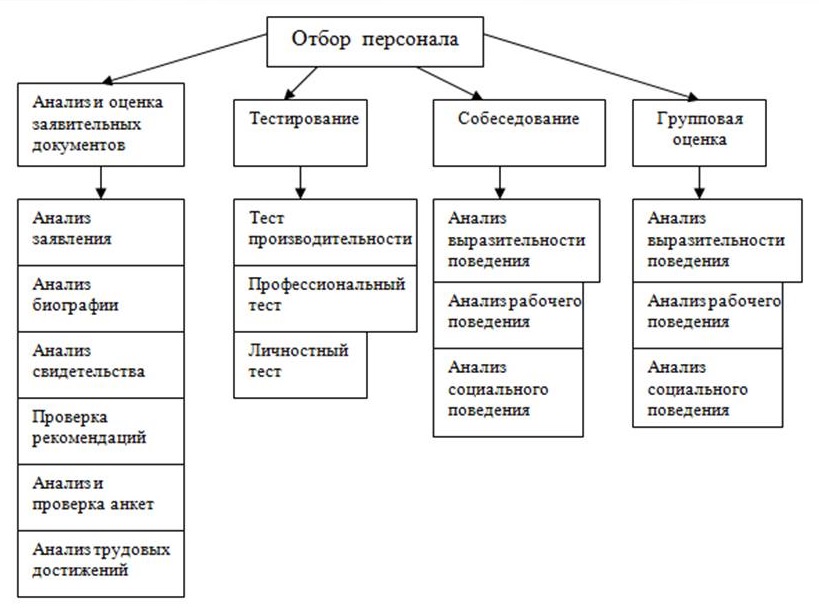


Рисунок 1. Схема отбора персонала[1]

Основной целью при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

На рисунке 2 представлены этапы подбора и отбора персонала в общем виде:

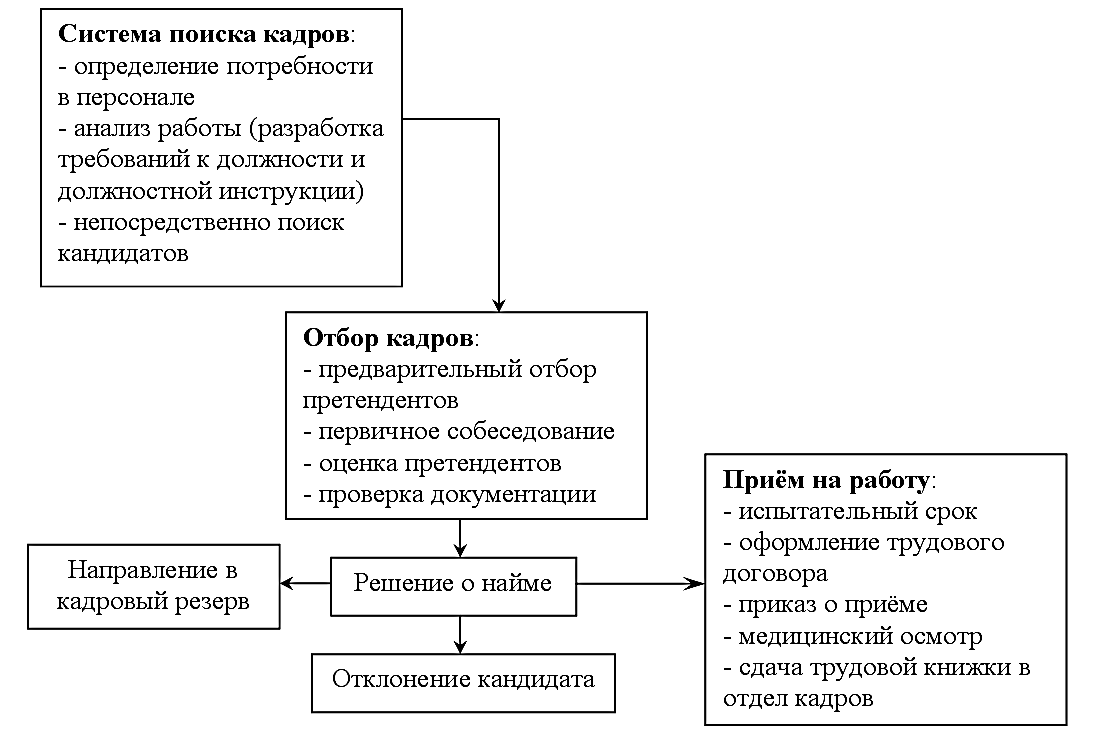


Рисунок 2. Этапы подбора и отбора персонала [2]

1. Предварительный отбор претендентов.

Этот этап проводят для того, чтобы снизить затраты по найму за счёт сокращения числа претендентов, проходящих стадию оценки. Первичный отсев осуществляется по формально установленным минимальным требованиям, предъявляемым администрацией предприятия и вакантным рабочим местом к потенциальному работнику. Такими требованиями являются опыт работы, образование, квалификация, навыки (вождение авто, владение ПК, умение работать с определёнными программами), возраст. Данный этап проводится путём телефонного интервью.

Предварительный отбор осуществляет ведущий менеджер по персоналу на основе анализа резюме. Если резюме отсутствует, то предварительный отбор проводится на стадии анализа первичной анкеты, заполненной претендентом при первом посещении. Анкета разрабатывается Отделом кадров с учётом специфики должности, содержит биографические сведения об образовании, о стаже, опыте работы.

На основании информации из резюме и анкет осуществляется отсев претендентов, не соответствующих требованиям.

2. Первичное собеседование.

Первичное собеседование проводится для того, чтобы детально познакомится с претендентом для определения его пригодности к выполнению будущей работы. В процессе собеседования претендент должен получить информацию о фирме и будущей деятельности, которая определит степень его заинтересованности к предложенной работе. Основная часть собеседования – интервьюирование претендента. Менеджер, проводящий собеседование может сделать вывод о нецелесообразности найма этого человека. Отобранный состав претендентов допускается к следующему этапу.

3. Оценка претендентов.

На этом этапе выявляют потенциал претендентов, его способность адаптироваться к работе коллективе. Оценка претендентов проводится методами тестирования и собеседования.

В процессе собеседования с кандидатом проводится обсуждение полученных результатов тестирования и делается вывод о пригодности данного кандидата на вакантную должность.

4. Проверка представленной документации.

На этом этапе проводят анализ и проверку анкетных данных путём наведения справок у руководителей по прежнему месту работы или у других лиц, хорошо знающих претендента. После проведения всех этих процедур, начальник отдела кадров решает, соответствует ли кандидат данной должности.

**1.2 Факторы, влияющие на процесс набора и отбора персонала**

Основными факторами, влияющим на процесс набора и отбора персонала, являются специфика организации, традиции и культура организации, характер должности, на которую подбирается кандидат.

Специфика организации один из самых важных факторов. Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, являются его размер, сложность деятельности и технология работы.

Систематические, надёжные и действенные методы отбора, как уже известно, требуют больших материальных затрат, и лишь относительно большие организации берутся за их использование. Разработка этих методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и ещё большего числа кандидатов.

Одним из факторов, влияющих на процесс отбора, является рынок рабочей силы. Если желающих много, то выбирать метод отбора сложнее; если желающих немного, выбор сравнительно прост. Для предприятия важно состояние рынка рабочей силы в области или городе, где оно расположено.

На процесс отбора влияют условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж фирмы.

Работники отделов кадров анализируют эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора:

Коэффициент отбора = Число отобранных желающих / Число желающих, из которого осуществляется выбор.[3]

Для разных профессий величина коэффициентов отбора разная: менеджеры - около 1:2, профессионально-технические работники - 1:1, клерки - около 1:2, квалифицированные рабочие - около 1:1, чернорабочие - почти 1:2. Если коэффициент отбора близок к 1:1, процесс отбора короток и прост. Количество желающих, из которого осуществляется отбор, невелико.

При коэффициенте отбора 1:2 процесс может стать непростым. Меньший коэффициент означает, что организация может быть более разборчивой при отборе.

При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймет на работу более подходящих ее критериям работников, больше, чем когда коэффициент равен 1:1.

Если работники организации целиком или частично принадлежат к какому-либо профсоюзу, то членство в профсоюзе - один из главных факторов, влияющих на решение при отборе. Иногда взаимодействие с профсоюзом является единственным (или одним из главных) критерием отбора. Профсоюз может многими путями, открыто или неявно, влиять на процесс отбора. Многие фирмы, выпускающие электронику, расположили свои предприятия в Силиконовой Долине в Калифорнии и других городах, где был обеспечен постоянный приток желающих работать. Эти регионы страны привлекают большое число работников, имеющих необходимые навыки и подготовку.

Основная цель отбора - набрать работников с высокой культурой работы - может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании.

Администрация предприятия устанавливает такие цели отбора, как, например, привлечение работников с высоким качеством работы: готовых работать на этой фирме много лет; с низким показателем несчастных случаев; умеющих общаться с коллегами; умеющих общаться с клиентами и т.д.

Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы.

Кто принимает решение при отборе? В малых фирмах, где нет отдела по управлению персоналом, решение по отбору кадров принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размерах фирмах к принятию решения при отборе привлечены линейный и функциональный менеджеры. В больших организациях менеджера, ответственного за отбор, называют менеджером по найму.

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские характеристики и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями. Отбор может стать невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик.

Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, во многом судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы.

Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнять такую же работу, любит ее и будет выполнять ее хорошо.

А поскольку «лояльность» в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом.

Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы на данной фирме, временем работы на фирме на определенной должности или в составе определенного отдела и т.д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию. С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Так, некоторые работодатели предпочитают «степенных», женатых работников, считая, что эта характеристика приводит к меньшему числу увольнений и лучшему качеству работы.[4]

Другие же фирмы предпочитают холостых или разведенных работников, которые охотнее соглашаются на другие места работы и на работу в выходные дни.

Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же мест такие качества не пригодятся.

**Глава 2. Организация, этапы и методы отбора оценки кандидатов на вакантные должности**

**2.1 Основные этапы отбора персонала на государственную гражданскую службу**

Формирование трудовых ресурсов начинается с их планирования. Процесс планирования включает в себя три этапа:

Оценка наличных ресурсов. На этом этапе руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции требующейся для реализации конкретной цели, определить качество труда своих работников.

Оценка будущих потребностей. На этом этапе осуществляется прогнозирование численности персонала для реализации краткосрочных и перспективных целей. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей, то есть выбор средств для достижения целей. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. Следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи. Качественная потребность - потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям. Задача определения количественной потребности в персонале сводится к расчету необходимой численности работников на определенный временной период. Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Для того, чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы.

Этапы отбора персонала включают в себя несколько ступеней:

1. Предварительный отбор, беседа;
2. Заполнение анкеты;
3. Беседа по найму (собеседование);
4. Тестирование по найму;
5. Проверка рекомендаций и послужного списка;
6. Медицинский осмотр;
7. Принятие окончательного решения.

В зависимости от размера, деятельности предприятия, а также его целей при наборе и отборе персонала данные этапы могут меняться, дополняться или сокращаться.

**2.2 Методы оценки, привлечения кандидатов на вакантные должности, их достоинства и недостатки.**

Отбор персонала является весьма ответственным этапом. Каждая организация подходит к его проведению исходя из своих целей и возможностей.

На сегодняшний день существует несколько видов методов отбора компетентных сотрудников. Ведь работодателю необходимо выбрать наиболее подходящего кандидата, чтобы компания продолжала свою деятельность и развитие.[5]

К традиционным методам отбора сотрудников относятся:

1. резюме
2. собеседование
3. анкетирование
4. центры оценки
5. тестирование.

Эти методы позволяют получить наиболее полную информацию о соискателе и узнать все его основные черты характера. Еще до начала работы работодатель может понять, подойдет человек для работы в компании или нет. Анализ результатов большинства методов проводит психолог. Как правило, крупные компании имеют в своем штате психолога, который участвует в выборе кандидатов. Ведь только проведя полный профессиональный анализ, можно выявить все достоинства и недостатки соискателя.

Резюме подается еще до личной встречи соискателя и работодателя. В большинстве случаев резюме представляет собой небольшой рассказ о себе. В нем соискатель дает краткую информацию, которую пожелал сообщить работодателю. В нем не должно быть обширных описаний своих достижений. Вся информация должна быть максимально краткой и достоверной.

Прочитав резюме, работодатель принимает решение: приглашать соискателя на дальнейшую встречу или сразу отказать. Чтобы написать хорошее резюме, нужно соблюдать несколько правил:

1. Объем не должен превышать одной-двух страниц.
2. Фото не должно быть большим.
3. Не стоит писать творческий рассказ о себе как «хвалебную оду».
4. Кроме этого практически у каждой компании есть свой образец написания резюме, который можно взять за основу.

Сегодня отбор и подбор персонала преимущественно осуществляется при помощи собеседования. Популярность его объясняется тем, что за сравнительно небольшой промежуток времени работодатель получает достаточно полное представление о кандидате.

Чаще всего собеседование проходит в виде беседы. То есть менеджер по отбору персонала или сам работодатель лично задает кандидату вопросы, которые касаются:

1. личных качеств соискателя
2. профессионализма
3. интересов
4. хобби.

Если собеседование проводит штатный психолог, то он во время беседы внимательно изучает не только ответы соискателя, но и его поведение, интонацию и жесты. Порой даже на основе этих данных работодатель может принять решение о том, подходит кандидат или нет.

Собеседования делятся на:

1. Формальные, которые проходят строго в определенной последовательности. Все вопросы, которые планируется задать соискателю, заранее готовятся. Иначе говоря, беседа проходит в форме «вопрос-ответ».
2. Слабоформальные. Здесь работодатель готовит лишь список основных вопросов, касающиеся личности соискателя и его достижений на предыдущих должностях. В ходе разговора могут появиться дополнительные вопросы к собеседнику.
3. Неформальные, не имеющие строгой схемы. Она предполагает вызов собеседника на откровенный разговор. Вся беседа ведется в дружелюбном ключе, нет заранее готовых вопросов, есть только примерные темы для беседы. Поэтому здесь работодателю приходится очень внимательно следить за своим собеседником.

Собеседование начинается с установки контакта между людьми. В большинстве случаев говорить начинает работодатель. Данная часть собеседования не должна занимать более 15% всего времени. В основной части далее говорит сам соискатель, а работодатель внимательно слушает его, при этом подчеркивая все важные для себя моменты.

Заканчивается собеседование рассказом о дальнейших действиях и ходе приема на работу. Важно знать, что отрицательное решение рекомендуется объявить позже. То есть беседа должна завершиться на позитивных тонах.

Следующий немаловажный метод отбора персонала – это проведение анкетирования. Стоит отметить, что данный метод требует финансовых и временных затрат. Ведь необходимо организовать анкетирование, а после этого изучить все полученные данные.[6]

Чаще всего применяется простое анкетирование, который включает стандартные вопросы: имя, фамилия, возраст, адрес, образование и прочие. В большинстве своем это стандартное подтверждение данных, которые указаны в резюме.

Кроме простых стандартных анкет, могут использоваться и более сложные, которые предполагают наличие вариантов ответов на вопрос или отказ от ответа. Такие анкеты предполагают выявление уровня эффективности кандидата на предлагаемой должности. При этом большая часть вопросов касается предыдущего места работы. Кроме этого, могут быть включены вопросы, которые описывают различные жизненные ситуации. Они позволяют выявить реакцию кандидата на предполагаемую ситуацию и прогнозировать его действия.

Более узконаправленные специальные анкеты используются для отбора персонала среди выпускников ВУЗов. Ведь у них опыта работы обычно нет, поэтому необходимо узнать все, что касается учебы по данной специальности.

Центры оценки как метод отбора персонала используются немногими компаниями. Данный метод представляет собой своеобразный тренинг-игру, в котором кандидата помещают в условия, максимально напоминающие рабочую обстановку. По ходе действий кандидата просят высказать свое мнение или отношение ко всему процессу или провести анализ какого-либо события.

Данный метод помогает определить способность человека выступать перед аудиторией и публично высказывать свое мнение относительно происходящего. Кроме того, выявляется соответствие требованиям профессии.

Тестирование в качестве метода отбора персонала стало использоваться сравнительно недавно, в основном благодаря западному влиянию. Критерии отбора персонала по данной методике пришли оттуда же. Данный метод позволяет получить наиболее достоверную информацию о профессиональных качествах кандидата и его способности выполнять определенную работу.

Стоит отметить, что это самый первый способ выявления профессиональной пригодности кандидата, который используется с давних пор. После этого небольшой отрезок времени тесты не применялись. В последнее время наблюдается новый скачок популярности данного метода. Современные тесты стали более совершенными и позволяют выявить конкретные свойства человека.

Сейчас это скорее вспомогательный инструмент, который помогает получить более подробные характеристики. Стоит отметить, что рекомендуется использовать лишь тесты, которые разрабатывались психологом. Для проведения тестирования не обязательно нужен психолог, но для анализа большинства тестов потребуются специальные знания. Поэтому чаще всего тестирование проводят штатные психологи.

Среди огромного разнообразия различных тестов нужно выделить те, которые используются чаще. К ним относятся:

Тест на выполнение работы. Здесь соискателей просят сделать определенную работу, которая схожа с той, что придется выполнять после приема на должность. Данный тест выявляет умения кандидата в данной области.[7]

1. Письменный тест, который позволяет выявить общий уровень способностей и умственного развития кандидата.
2. Тесты на выявления уровня интеллекта. Такие тесты необходимо выполнить за определенный промежуток времени. В них имеется несколько вариантов ответа, из них только один – верный.
3. Тесты-опросники. Они помогают определить склонности человека к различным видам деятельности. Преимущественно используются для профориентации.

Детектор лжи. В России данный тест мало используется, так как не считается достоверным. Ведь многие люди по своей природе достаточно эмоциональны, что может быть расценено детектором как проявление лжи. Другие, наоборот, могут обмануть, а аппарат не заметит этого. Однако он получил широкое распространение за рубежом.

Проективный тест направлен на исследование человеческого подсознания. В большинстве случаев используется для выявления скрытых качеств кандидата. Такой тест может провести и проанализировать лишь психолог. Ведь необходимо интерпретировать и общее состояние кандидата при проведении теста, а не только ответ.

Западные методики тестирования все более успешно используются в России. Однако некоторые тесты психологи адаптируют под российский менталитет, который существенно влияет на ответы испытуемых. Если их не адаптировать, то это скажется на результатах. Повышение эффективности отбора и подбора кадров во многом зависит от вида теста и правильной интерпретации результатов.

Также существуют и нетрадиционные методы отбора. Все больше компаний не ограничиваются собеседованием и изучением резюме. Многие прибегают к использованию нетрадиционных методов. В большинстве случаев потенциальный сотрудник даже не представляет, что его ожидает на собеседовании или сразу после него. Порой такие методы используются вместо привычных способов отбора персонала. К ним можно отнести [8]:

1. brainteaser-интервью;
2. физиогномику;
3. шоковое интервью;
4. соционику;
5. графологию;
6. изучение отпечатков пальцев.

Конечно, многие методы из списка вызовут недоумение но, все же стоит их рассмотреть. Ведь любая компания, которая ведет набор сотрудников, может использовать один из нетрадиционных методов для отбора персонала. Хотя стопроцентно достоверной информации из них маловероятно получить.

*Brainteaser-интервью*

Данный метод используется при отборе персонала, главными качествами которого является креативность и наличие аналитических навыков. Соискателю предлагается решить небольшую задачу на логику, либо менеджер по подбору кадров задает вопрос, который не касается темы разговора. При этом ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Это свидетельствует о его нестандартном мышлении и способности выходить за рамки привычного мышления ради поиска ответа на заданный вопрос.

Данный метод преимущественно используют отечественные представительства зарубежных компаний, для которых очень важны неординарность и оригинальность мышления. По их мнению, люди, которые обладают этими качествами, могут предложить новую инновационную идею для развития компании. Стоит отметить, что данный метод был использован впервые в компании Microsoft.

*Физиогномика*

Данный метод используется в основном как вспомогательный. Суть метода заключается в изучении черт лица и мимики кандидата. На основе этих данных делается вывод о типе личности, ее способности к анализу и творческие способности. Данный метод рекомендуется использовать лишь при наличии большого опыта практики у исследователя.

*Шоковое интервью*

Для этого могут быть использованы различные способы, которые «подскажет» фантазия. К примеру, случайно потерявшееся резюме или подпиленная ножка стула, на который предлагается сесть кандидату. Многие, кто прошел через данный метод отбора, отзываются о нем как о самом сложном задании на всем этапе отбора персонала.

*Соционика*

Метод основан на науке, изучающей процесс переработки информации психикой человека, которая поступает из окружающего пространства. Данная наука утверждает, что имеется всего 16 видов восприятия и обработки информации, которые соответствуют 16 социотипам людей. Согласно этой науке, люди из одного и того же социотипа ведут себя одинаково в одних и тех же условиях. У них совпадают мотивы, которые подталкивают их на принятие определенных решений.

Данные результаты можно получить с помощью тестов, физиогномических исследований и беседы. Стоит отметить, что немаловажное влияние на поведение человека оказывает и его окружение и воспитание. Поэтому однозначно сказать, что имеется полное совпадение поведения у людей из одного социотипа, нельзя. По этому методу результаты имеют лишь 80% точности. Он редко используется при отборе персонала.

*Графология*

Наименее развитый метод в России. Он не пользуется такой популярностью, как за рубежом. Это связано преимущественно тем, что данный метод не дает гарантий того, что характер и личность человека тесно связана с почерком. Хотя во Франции он считается традиционным.

Суть метода заключается в том, что кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а потом подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали. На основе полученных данных дается картина того, какой у кандидата характер.

*Изучение отпечатков пальцев*

Еще один из нетрадиционных методов отбора сотрудников, который не получил в России должного внимания. Данный метод представляет собой анализ рисунка на пальце, который, как известно, у каждого уникальный. Он помогает определить характер человека. Кроме этого, есть мнение, что количество завитков свидетельствует о коэффициенте ума человека.

*Комплексный подход к оценке*

Вышеперечисленные методы отбора не могут использоваться как самостоятельный инструмент, так как не дают стопроцентной информации о кандидате как личности. Их рекомендуется использовать лишь как вспомогательный элемент.

Оценка деловых качеств работника при отборе и подборе кадров и качеств личности предполагает использование целого комплекса различных методов. Ведь только таким образом можно гарантировать более достоверную информацию о качествах кандидата. Поэтому во многих компаниях принято использовать сразу несколько методов, не ограничиваясь одним.

**Глава 3. Специфика отбора кандидатов кадрового состава на государственную гражданскую службу в Российской Федерации**

**3.1 Ключевые принципы отбора персонала на государственную гражданскую службу**

Как социальный институт отбор персонала на государственную и муниципальную службу представляет собой систему мероприятий субъектов отбора, обеспечивающих формирование такого состава государственных служащих, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам государственной службы.

Отбор в сфере государственной и муниципальной службы, в том числе и профессиональный, выполняет ряд важных социальных функций. В их числе функция селекции государственных структур общества от тех категорий людей, которые, прежде всего по формальным критериям, не удовлетворяют требованиям, предъявляемым к государственным и муниципальным служащим, а также государственным должностям государственной службы.

Профессиональный отбор выполняет роль защитного механизма общества от непрофессионалов - людей, не только не владеющих соответствующими профессиональными качествами, но и не способных их приобрести в будущем. Следовательно, при приеме граждан на государственную службу необходимо использовать весь арсенал доступных методов оценки профессиональной пригодности и профессиональной направленности личности.

Организация и порядок отбора служащих носят как правило нормативно-правовой характер. Это обусловливает и структуру организационно-правовых принципов отбора служащих. В отличие от многих других видов деятельности государственная и муниципальная служба строится на основе норм права. Поэтому и организация отбора требует четкой и обоснованной системы требований.

Прежде всего, отбор на государственную и муниципальную службу основывается на важнейших конституционных положениях, определяющих основы правового статуса личности в обществе. При найме граждан на государственную службу руководители государственных органов и органов местного самоуправления, их кадровых служб обязаны оперировать конституционными положениями. Их нарушение со стороны работодателя следует квалифицировать как ущемление конституционных прав граждан.

Ряд этих конституционных положений следует рассматривать как базовые принципы отбора граждан на государственную и муниципальную службу. Среди них:

1. принцип гарантии государством равенства прав и свобод человека и гражданина независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств;
2. принцип запрещения любых форм ограничения прав граждан по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности;
3. принцип равных прав и свобод и равных возможностей их реализации для мужчины и женщины;
4. принцип права граждан РФ участвовать в управлении делами государства как непосредственно, так и через своих представителей;
5. принцип равного права свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессии;
6. принцип равного доступа граждан Российской Федерации к государственной службе. В реальной действительности буквальное следование этому принципу обусловливается рядом обстоятельств, которые нельзя не учитывать. Смысл этого принципа состоит в том, что правом поступления (доступа) на государственную и муниципальную службу наделен каждый гражданин, однако прием на службу обусловлен нормативно установленными требованиями. Они относятся к уровню образования, состоянию здоровья, согласию на ограничения в видах деятельности, прозрачности для государства и общества материальных источников существования государственного и муниципального служащего и др.

В ряде стран законодательно ограничен доступ на государственную службу тем гражданам, которые были осуждены по определенным статьям. В этом случае интересы большинства граждан приоритетны по отношению к интересам отдельных граждан. В процессе реформирования системы государственной службы РФ следует также вводить ограничения на доступ в государственную и муниципальную службу для тех, кто имеет судимость.

Принцип защиты и ограничения доступа к сведениям о личностных качествах гражданина. Этого принципа нет в Конституции РФ, однако ряд ее положений, которые касаются права гражданина на неприкосновенность личной тайны, защиты чести, недопустимости без его согласия сбора, хранения, использования и распространения информации о частной жизни, требуют руководствоваться ими в практике отбора. Особенно важно в организации отбора персонала учитывать положение Конституции РФ о том, что «никто не может быть, без добровольного согласия, подвергнут медицинским, научным или иным опытам» [9].

Для практики отбора граждан на государственную и муниципальную службу это положение означает, что только при добровольном согласии гражданина можно использовать незапрещенные процедуры оценки (тестирование, например) его личностных, профессиональных и иных качеств. Тестирование личностных качеств, психологических процессов и психологических состояний при отборе граждан не только на государственную и муниципальную службу, но и на другие виды общественной деятельности, если это не предписано соответствующими нормативными правовыми актами, запрещается. Наиболее распространенными при отборе являются тесты, которые позволяют определить уровень профессиональных знаний, требуемых для тех видов деятельности и должностей, на которые производится отбор. Эта практика существенным образом повышает объективность оценки интеллектуальных способностей человека и создает предпосылки для повышения уровня профессионализма государственной службы, формирования системы дистанционного компьютерного тестирования при конкурсном отборе государственных и муниципальных служащих.

Ряд принципов, на которых строится государственная и муниципальная служба Российской Федерации, следует рассматривать как специальныепринципы отбора, в том числе профессионального. В законах декларируется принцип равного доступа граждан к государственной службе в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой. Это означает, что приоритетного права поступления на государственную службу нет ни у одного гражданина. Для общества важно, чтобы способности и профессиональная подготовка гражданина соответствовали требованиям должности государственной и муниципальной службы. Реализация этого принципа в обязательном порядке требует разработки должностного регламента (описания должностей) по каждой должности в целях установления ее специализации.

*Принцип профессионализма и компетентности* государственных и муниципальных служащих, по сути, устанавливает важнейшие требования к профессиональному отбору служащих на должности. Поэтому не случайно в этом принципе соединены две важные характеристики человека — профессионализм и компетентность.

*Профессионализм* означает высокую степень овладения человеком профессиональными знаниями, умениями, навыками, наличие у него профессионального психологического опыта. Это высшая степень профессионального развития и потенциала профессионального опыта человека.

*Компетентность* - это степень выраженности, проявленности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенции конкретной должности. Таким образом, профессионализм и компетентность как принципы профессионального отбора призваны обеспечить единство профессиональных возможностей человека и условий его реализации - соответствия компетенции должности.

При отборе граждан на государственную и муниципальную службу важно учитывать единство основных требований, предъявляемых к государственной и муниципальной службе. Применительно к практике отбора это означает, что должны быть установлены единые правила приема при поступлении граждан на службу, критерии оценки при проведении конкурса.

В процессе профессионального отбора важно установить единые требования квалификационного экзамена, присвоения квалификационных разрядов, классных чинов и иных квалификационных отличий служащих. Из этого принципа вытекает и единство критериев, а также ограничений, устанавливаемых при приеме и нахождении граждан на государственной и муниципальной службе.

*Принцип независимости* государственных и муниципальных служащих от корпоративных интересов социальных групп и отдельных граждан в ходе их отбора на государственную и муниципальную службу исключает требования учета социальных отношений, в которые они включены, их ценностных ориентации, политических, религиозных, корпоративных и иных пристрастий. Вектор этого принципа обращен к общественности и предупреждает ее о том, что государственной и муниципальной службе чужда как партийная, религиозная, так и иная ангажированность.

Поступление гражданина на государственную службу (работу) оформляется приказом руководителя соответствующего государственного или муниципального органа управления. Назначение на должность - это юридическое оформление (закрепление) должностного статуса государственного или муниципального служащего, произведенное соответствующим органом власти и выраженное в форме распорядительного документа - постановления, указа, приказа и др.

Для граждан, впервые принятых на государственную должность, или для государственного служащего при переводе на государственную должность государственной службы иной группы и иной специализации устанавливается испытание на срок от трех месяцев до одного года.

*Замещение должности* - это способ приобретения гражданином соответствующего должностного статуса, оформленного назначением.

Для замещения должностей органов государственного или муниципального управления служащим, назначенным на должность гражданской службы в порядке перевода из другого государственного органа, может устанавливаться испытательный срок продолжительностью от трех до шести месяцев, за исключением случаев, предусмотренных для граждан и гражданских служащих при замещении должностей гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)», которые замещаются на определенный срок полномочий.

В процессе отбора применяется ряд способов замещения должности в зависимости от категории и группы, к которой принадлежат должности государственной или муниципальной службы.

К числу основных способов замещения должности следует отнести: *конкурс*, *избрание,* *выбор,* *выборы.* Ни один из них не обходится без свойственных ему методов и техники отбора. Все эти способы нашли отражение в законодательных актах о государственной и муниципальной службе в Российской Федерации.

Конкурс на замещение должности - это определение из числа кандидатов на замещение должности наиболее соответствующего требованиям должности (условиям конкурса). Конкурс предполагает обязательное наличие: не менее двух претендентов на замещение должности; органа, уполномоченного оценивать характеристики конкурсантов (государственные конкурсные комиссии, к примеру); критериев оценки претендентов; процедуры проведения конкурса. Победителем конкурса становится тот кандидат, показатели которого выше показателей других претендентов. Результаты конкурса, оформленные решением соответствующей комиссии, являются необходимым и достаточным основанием для назначения на должность.

Таким образом, отбор и наём граждан в сферу государственной и муниципальной службы имеет важное значение в практике становления эффективной и жизнеспособной отечественной системы государственного управления.

* **3.2 Методы оценки кандидатов, используемые при проведении конкурсов в различных субъектах Российской Федерации.**

Отбор персонала на государственную гражданскую службу в Российской Федерации реализуется посредством проведения конкурсов с не менее чем двухэтапной системой оценки кандидатов: предварительный (дистанционный) этап – анализ резюме – и последующий (очный) – непосредственная оценка кандидатов.

Выделяется как минимум три группы качеств, рекомендуемых для оценки: профессиональные, деловые и личностные.

Среди методов оценки, используемых в различных субъектах Российской Федерации при проведении конкурсов, наиболее популярными являются собеседование и тестирование (рис. 1). Это может быть объяснено тем, что данные методы оценки не так сложны в подготовке и проведении, как, например, ассессмент-центр.

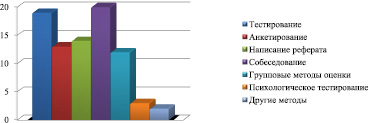


Рис. 1. Методы оценки кандидатов, используемые при проведении конкурсов в различных субъектах Российской Федерации

Однако несмотря на кажущуюся простоту подготовки вопросов для тестирования, качество многих тестов знаний, используемых при отборе, требует улучшения. Всего было проанализировано более 800 вопросов, при этом в расчет принимались как содержание вопросов, так и статистика ответов на них. Анализ вопросов проводился на основе сравнения с признаками продуктивных вопросов: вопросы не должны быть ни слишком легкими (когда более 80 % респондентов отвечает на вопрос правильно), ни слишком сложными (когда менее 50 % кандидатов могут найти правильный вариант ответа).

По результатам анализа было установлено, что на 223 вопроса подавляющее большинство кандидатов давали правильный ответ. Также более половины тестировавшихся отвечали неверно на 262 вопроса. Это один из ярких примеров того, как вопросы и варианты ответов к ним могут быть некорректно сформулированы.

На государственной гражданской службе например города Москвы - для определения профессионального уровня конкурсантов, как и в других субъектах Российской Федерации, наиболее часто используются собеседования и тестирования. В частности, кандидаты, заинтересованные в поступлении на государственную гражданскую службу города Москвы, в обязательном порядке проходят тестирование на знание правил и норм русского языка, а также основ компьютерной грамотности. Таким образом выявляется соответствие базовым квалификационным требованиям, применимым ко всем должностям гражданской службы без исключения.

По итогам анализа результатов тестирования кандидатов на знание русского языка было выявлено, что средним в выборке из 543 респондентов является результат, равный 66 %. При этом около 30 % тестировавшихся справились с тестом на высоком уровне, решив верно как минимум 80 % тестовых заданий. А средний уровень владения основами компьютерной грамотности среди 517 протестированных соискателей составил 64 %.

Вместе с тем очевидно, что оценку профессионализма только по двум тестам сложно назвать полной и всесторонней. Следует разделить, так называемый, пороговый отбор по базовым, необходимым для всех соискателей качествам, и дальнейшую воронку отбора. Необходимость выделения базовых квалификационных требований (критериев) подтверждается разработанным Министерством труда и социальной защиты населения Российской Федерации Методическим инструментарием [10]. Внедрение в конкурсную оценку базовых критериев, замеряемых у всех без исключения кандидатов вне зависимости от категории группы должностей, позволяет существенным образом стандартизировать конкурсные процедуры. Единые входные требования, применяемые к соискателям, не только повышают качество самого отбора, но и открытость, прозрачность, понятность оценки как для участников конкурса, так и для руководителей – «заказчиков» подбора и «держателей» конкретных вакансий. Не менее важно использование порогового отбора в целях экономии как денежных, так и временных ресурсов, необходимых для оценки конкурсантов.

Далее в зависимости от категории и группы должности, профиля служебной деятельности, конкретных требований к кандидату, заявленных в описании конкурса, оценка должна производиться и по другим, значимым для конкретной позиции профессиональным компетенциям с использованием таких, например, методов, как: профильный кейс, интервью, деловые игры, ассессмент-центр.

Необходимо также отметить, что оцениваемые при отборе профессиональные компетенции должны быть взаимоувязаны с будущей должностью. В этом смысле очень важна информация, полученная при анализе работы и составлении профиля должности. Они также должны иметь достаточно конкретное определение, понятное для всех субъектов оценки, быть измеримыми и доступными наблюдению [11]. Помимо поведенческих индикаторов не менее важно определить границы значения для оцениваемых компетенций (количественные и\или качественные). Слишком высокий уровень требований приведет к неоправданному сужению круга кандидатов, что особенно критично для тех позиций и тех регионов, где наблюдается дефицит соискателей. Слишком же низкий уровень требований к будущему сотруднику ведет к рискам некачественного исполнения служебных обязанностей.

Кроме того, не является секретом, что не только профессиональные, но и личностные качества существенным образом влияют на скорость и качество выполнения должностных обязанностей разными служащими. Среди совокупности личностных качеств в особую группу можно выделить деловые качества, которые формируются на основе личностных черт характера под влиянием среды, в которой осуществляется образовательная или профессиональная деятельность человека. Однако несмотря на свою значимость, понятие «деловые качества» не имеет законодательно утвержденного определения и четкого перечня входящих в него характеристик [12].

Если обратиться к мнению научного сообщества, то, например, В.И. Осейчук к приоритетным деловым и личностным качествам гражданских служащих относит своевременное и адекватное принятие решений; умение слушать и слышать собеседника; умение сосредотачиваться на приоритетах; способность подчинить личные интересы общественным; честность; энергичность; стрессоустойчивость [13].

В.В. Черепанов отмечает следующие наиболее важные личностные и деловые качества гражданских служащих: умение аккумулировать необходимую информацию и выбирать из нее главное; коммуникабельность; внутреннюю дисциплину; конструктивный творческий подход к решению нестандартных проблем и вопросов [14].

Указанные В.В. Черепановым способности к быстрому и качественному анализу данных ценятся и в бизнесе. Объемы поступающей информации крайне велики, а время для принятия решений жестко ограничено, что делает компетенцию «аналитические способности» универсально необходимой для всех категорий сотрудников от специалистов до топ-менеджеров. Аналитические способности объединяют умение кандидата работать с текстовой, графической и числовой информацией, выделять структурные компоненты анализируемых материалов, рассматривать ситуацию с различных сторон, строить логические рассуждения и делать выводы.[15]

Очевидно, что чиновникам необходимы развитые аналитические способности. Любая работа с документами, будь то написание текста или его анализ, требует от гражданского служащего умения мыслить логически, делать правильные умозаключения. Соответственно, при проведении конкурса на госслужбу необходимо использовать тесты или иные методы оценки, проверяющие логические способности и критическое мышление кандидата.

Письменные коммуникации в целом занимают львиную долю в объеме всех должностных обязанностей гражданских служащих, варьируясь от подготовки ответов на обращения граждан до разработки регламентов и нормативных правовых актов. Ясно, что подобная деятельность требует от сотрудников не только хороших знаний родного языка и правил деловой переписки, регламентов и сроков подготовки документов. Гражданским служащим важно уметь оперативно работать с нормативными документами, инструкциями, методическими рекомендациями, понимать и излагать суть документа, анализировать и предлагать оптимальные варианты решения, готовить наглядные отчеты руководителям, что при отборе требует применения, например, теста вербального интеллекта (вербальных способностей).

Умение оперировать числовой информацией, быстро и точно выполнять стандартные арифметические операции, анализировать диаграммы и графики необходимо особенно тем служащим, чья деятельность связана с экономикой и финансами, бюджетным планированием, государственными заказами и контрактами. Использование при подборе тестов вычислительных способностей позволяет оценить наличие и уровень развития числового интеллекта.[16]

В Правительстве Москвы при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей и\или включение в кадровый резерв для оценки уровня развития аналитических способностей используется «Профессиональный тест менеджера» (ПТМ), разработанный исполняющим обязанности ректора Московского городского университета управления Правительства Москвы, кандидатом психологических наук В.Ю. Фивейским. Тест состоит из 60 вопросов, объединенных в 5 блоков:

1. Вычислительные способности – умение решать математические задачи.

2. Способности к анализу диаграмм и графиков – умение анализировать графические материалы.

3. Вербальные способности – умение работать с текстовой информацией.

4. Критическое мышление – способность оценить достаточность предоставленных данных для решения задачи.

5. Логика – умение решать логические задачи.

При проведении анализа результатов 541 кандидата, прошедшего оценку с применением теста ПТМ (2012–2015 гг.). Чуть менее половины респондентов входили в возрастную группу от 18 до 30 лет (рис. 2); преимущество в выборке составили женщины (62 %).[17]

Анализ общего уровня развития аналитических способностей кандидатов показал, что 42 % респондентов анализируют информацию на уровне ниже среднего или низком (рис. 3).

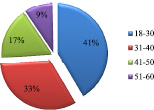


Рис. 2. Возрастной состав респондентов

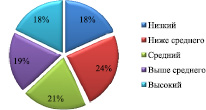


Рис. 3. Общий уровень развития аналитических способностей респондентов

В зависимости от полученных кандидатами результатов, их можно разделить на рекомендуемых и не рекомендуемых для замещения должностей. Сопоставление результатов одного теста с другими позволит выстроить так называемый рейтинг кандидатов, лучшие из которых будут допущены до следующего этапа отбора.

Таким образом, представляется крайне важным выявление базовых качеств (как, например, знание русского языка, основ компьютерной грамотности и уровень развития аналитических способностей), определение их порогового значения и последующая их оценка. Применение такого механизма позволит сузить воронку отбора на последующих этапах, что сократит временные и денежные затраты, так как для оценки базовых качеств достаточно использовать тестирования. Не менее важно включать в такую оценку базовых качеств именно оценку уровня развития аналитических способностей кандидата, так как они напрямую влияют на скорость и качество обработки информации [18].

Вместе с тем, оценка результатов конкретного кандидата и последующее принятие решения о найме или продвижении – это лишь завершающая стадия процесса подбора. И принятие правильных решений на этой стадии возможно лишь в том случае, когда правильно реализованы предшествующие этапы, прежде всего, анализ работы и подбор тестов и тестовых норм под специфику конкретной должности. Соответственно должен проводиться и анализ полученных результатов.

Так, например, при одинаковых результатах теста способностей у двух кандидатов, важно смотреть также и то, как они отвечали на вопросы. Рассмотрим следующие варианты[19]:

1. Медленно, но последовательно и правильно. Например, кандидат ответил правильно на 10 вопросов из 20, не уложившись во время тестирования. Но при этом он решил 10 первых вопросов, причем, все решил правильно. К решению остальных 10 вопросов он даже не приступал.

2. Быстро, но неправильно и непоследовательно. Например, кандидат ответил на те же 10 вопросов из 20, но анализ прохождения теста показал, что он за время тестирования попытался ответить на все 20 вопросов, и из 20 попыток 10 были неудачными.

Даже такой простой анализ показывает, что перед нами два кандидата с принципиально разными стратегиями. Если речь идет о должности, где требуется тщательная методичная работа, выполняемая с минимумом ошибок, и при этом фактор времени не играет решающего значения, то первый кандидат будет на такой должности вполне успешен. А вот второй при, казалось бы, одинаковых результатах тестирования на такую позицию вряд ли подойдет.[20]

С другой стороны, второй кандидат, возможно, будет более успешен на тех позициях, где важно быстро продвигаться вперед, пусть даже допуская при этом ошибки.

Таким образом, мы еще раз приходим к выводу, что «хороший» кандидат – понятие относительное и определяемое, прежде всего, степенью соответствия той работе, на выполнение которой он претендует, а методы оценки должны также быть подобраны соответственно должности, как и методы интерпретации результатов оценки.

Основным механизмом отбора претендентов на государственную гражданскую службу является конкурс. При организации конкурсного отбора крайне важно, чтобы используемые методики отбора позволяли выбрать лучшего кандидата, чьи профессиональные, деловые и личностные качества соответствуют заявленным требованиям к вакантной должности.

В Правительстве Москвы все кандидаты, участвующие в конкурсах, оцениваются на соответствие трем базовым критериям: уровень развития аналитических способностей, знание правил и норм русского языка, знание основ компьютерной грамотности. Затем для оценки иных компетенций, наличие которых необходимо для замещения конкретной должности, применяются и другие методы оценки: тестирование (в т.ч. психологическое), профильный кейс, интервью, деловые игры и прочие.

Вместе с тем, нетрудно предположить, что использование перечня базовых критериев является одним из шагов на пути к разработке и внедрению исчерпывающих профилей критериев оценки профессиональных, деловых и личностных качеств, а также индикаторов их проявления, для различных должностей государственной гражданской службы.

Также при подборе инструментов оценки и методов интерпретации результатов необходимо руководствоваться именно теми требованиями, которые предъявляет к кандидату работа, на выполнение которой он претендует.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время проблема отбора персонала в организациях и на предприятиях является одной из актуальных. Поэтому эта тема все более часто рассматривается в современной литературе. Отбор персонала - это первоначальная задача любой организации. Это первый шаг к созданию предприятия. Прием новых людей на работу является здесь повторяющимся действием и весьма значительным по своим последствиям. Повторяемость этого действия связана с наблюдаемым в учреждениях явлением движения кадров, которое возникает: во-первых, в связи с отсутствием у работника адаптации к условиям труда, а во-вторых, в результате объективных причин (воинская служба, уход на пенсию, продвижение по служебной лестнице и т.д.). И именно по этой причине предприятие вынуждено заполнять вакантные места за счет набора новых людей. Важно отметить, что этот отбор должен быть произведен профессионально.

Набор персонала ведется из внутренних и внешних источников. В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах. Источники привлечения персонала различаются по степени эффективности, как показывает практика, самым эффективным источником привлечения персонала являются рекомендации друзей и родственников, а так же рекомендации кадровых агентств. Методы набора персонала могут быть активными и пассивными, в зависимости от кадровой ситуации в организации.

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 характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение критериев и принципов, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей. При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования: валидность, полнота, надежность, необходимость и достаточность критериев. Основной принцип отбора и расстановки кадров: "Нужный человек, в нужное время, на нужном месте".

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов: предварительное интервью, заполнение бланка заявления и анкеты, тестирование, диагностическое интервью (собеседование), проверка рекомендаций и послужного списка, медицинское обследование, принятие окончательного решения.

На сегодняшний день не существует одного оптимального метода отбора персонала, поэтому организация должна владеть всем набором приемов и методов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

В связи с тем, что собеседование на сегодняшний день является практически основным методом отбора, руководителям предприятий, менеджерам по персоналу, линейным руководителям необходимо повысить свою квалификацию в его применении, наполнить конкретным содержанием технологию собеседования в зависимости от профессии или должностного уровня, отработать правила описания результатов собеседования и представления заключений.

Технология отбора 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.

Важная проблема, с которой сталкивается HR-менеджер, это достоверность и обоснованность методов отбора персонала. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях. Обоснованность - это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является набор и отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

**Список используемых источников и литературы**

[1]Соколов Л.А., Трофимова В.П. Отбор кадрового состава государственной гражданской службы // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 2-2. – С. 430-434; URL: http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39951 (дата обращения: 13.11.2018).

[2]Борисова Е. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда / Персонал-Микс. - 2012. - №3. - С5-6.

[3]Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 95 с.

[4]Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия / Е.Ф. Жуков. - М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2014. - 288 с.

[5]Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. - 316 с.

[6]Пугачев В.П. Планирование персонала организации: Учебное пособие. Издательство МГУ. - М., 2011. - 235с.

[7]Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 6-е, переработанное и дополненное. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2016 г. - 318с.

[8]Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 3-е, изм. и доп. / В.И.Шкатулла. - М.: Изд. группа ИНФРА-М - НОРМА, 2014. - 560 с.

[9] Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 01.01.2001 N 6-ФКЗ, от 01.01.2001 N 7-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 26.01.2009, N 4, ст. 445.

[10]Зайцева Л. В. Обеспечение реализации принципа равного доступа к государственной гражданской службе // Вестник Тюменского государственного университета. 2017. -  № 3.- С. 90-97.

[11]Базаров Т. Ю. Технология оценки персонала: и результаты (практическое руководство). − Издательство «КноРус», 2011.

[12]Бизюкова И.В. Кадры подбор и оценка. - Экономика, 2015. - 189с.

[13]Веснин В. Р. Менеджмент персонала. - Элит, 2002. - С. 36.

[14]Дедкова И.Ф., Филоненко А.А., Лымарева О.А. Применение коучинга в профессиональном развитии: новые возможности раскрытия человеческого потенциала. // Экономика устойчивого развития. 2015. № 3 (23). С. 128-132.

[15]Демин А.А. Государственная служба. - Книгодел, 2016. - 212с.

[16]Дьяченко Е.И., Лымарева О.А. Роль отбора персонала в управлении современной организацией.//В сборнике: Теоретико-методические и практические аспекты исследования современных противоречий, тенденций и перспектив развития экономики РоссииМатериалы региональной научно-практической конференции. 2015. С. 30.

[17]Кибанов Дураков И.Б. Управление организации: актуальные найма, адаптации и М.: КноРус, 2015. - 530с.

[18]Кибанов А.Я. Управление организации. М.: 2018.-410 с.

[19]Коновалова В.Г. Организация и оценки персонала. -Экзамен, 2015. - 400 с.

[20]Любицкая В.О., Лымарева О.А. Формирование кадровой политики современной организации сферы услуг.//Экономика устойчивого развития. 2016. № 1 (25). С. 254-257.