



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Совершенствование системы подбора персонала коммерческой
организации**

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 – Менеджмент,
направленность программы бакалавриата: управление человеческими ре-
сурсами

Выполнила:
Студентка группы 409-114-4-1 Ч6
Лямина Екатерина Васильевна

Научный руководитель:
к.п.н. доц.

Научный руководитель:

Гнатышина Екатерина Викторовна

Проверка на объем заимствований:

49,6 % авторского текста.

Работа допущена к защите

«01» 09 2017 г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук П.Г. к.э.н. доц.

Челябинск, 2017

Оглавление:

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты технологии отбора персонала на предприятии	8
1.1. Сущность процесса управления персоналом на предприятии	8
1.2. Основные принципы и методы отбора персонала на предприятии.....	22
1.3. Пути совершенствования технологии отбора персонала на предприятии....	31
Выводы по первой главе.....	34
Глава 2. Анализ технологии отбора персонала в администрации Чебаркульского городского округа	36
2.1. Персональный состав администрации Чебаркульского городского округа. Критерии отбора персонала, его недостатки.....	36
2.2. Рекомендации по совершенствованию технологии отбора персонала в администрации городского округа.....	54
2.3. Динамика повышения эффективности технологии отбора персонала в администрации Чебаркульского городского округа	57
Выводы по второй главе.....	59
Заключение	60
Список использованных источников	65
Компьютерное обеспечение	70
Приложения	71

Введение

Актуальность исследования. В условиях рыночной конкуренции актуальность отбора персонала и последующая их адаптация стала одним из главных факторов, который определяет выживание и экономическое положение предприятий.

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации 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, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Разные компании в самых разных отраслях экономики постоянно задаются вопросом, что является основной составляющей успеха. При всем многообразии ситуаций, в которых развивается бизнес компаний, можно утверждать, что устойчиво высокие результаты определяют именно люди, работающие в компании. Персонал является "мотором" любой организации.

В работе организации могут возникать серьезные сбои из-за того, что руководители, обращая основное внимание на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяют должного внимания персоналу, который обеспечивает работу организации по всем этим направлениям. Известно, что ошибки при отборе новых работников могут приводить к проблемам, серьезно влияющим на работу компании, таким, как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу), падение трудовой и исполнительской дисциплины (низкое качество работы, прогулы, опоздание на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и даже саботаж). А если речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности, то ошибки при подборе кандидатов будут обходиться для

организации еще дороже - тем дороже, чем выше уровень должности, на которую отбирается руководитель.

Осуществляя отбор, необходимо знать и постоянно учитывать особенности современного рынка и ситуацию в экономике, политике, быть в курсе технических и информационных инноваций. Этим и объясняется **актуальность** темы исследования.

До 60-х годов в вопросах отбора персонала ориентировались лишь на текущие потребности предприятия. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило. Изменения в условиях деятельности предприятий выдвинули в качестве общего для всех требования ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих. В последнее время наблюдается тенденция снижения интереса и внимания к проблемам труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой активности, хотя оценка состояния дел в сфере труда - необходимое условие правильного выбора направления и методов реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

Кризис сферы труда привел к деформированному поведению персонала в сфере производства. Основная особенность работников в том, что кроме выполнения производственных функций, они являются активной составляющей производственного процесса. Работники могут способствовать росту эффективности производства, могут, относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут противодействовать нововведениям, если они нарушают привычный для них ритм работы. За последние годы работник превратился из «досадной, но не обходимой статьи расходов» в основной источник прибыли. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента, а затраты на оплату его труда, подготовку и пере-

подготовку, повышения квалификации, создание благоприятных условий деятельности – как особый вид инвестиции.

Прежде всего, сегодня необходимо установить исходный уровень параметров, характеризующих квалификацию сотрудников. Для этого используются тесты, позволяющие качественно оценить знания и умения сотрудников по отношению к тому, что им предстоит делать в планируемом периоде. Исходные значения параметров квалификации сопоставляются с параметрами, которые необходимы для будущей работы. Выявленное рассогласование исходного и необходимого уровней может быть устранено с помощью различных программ обучения. Каждой из них соответствует определенная стоимость реализации.

В этих условиях необходимо выяснить причины и наметить возможные пути и мероприятия по ликвидации кризиса в сфере труда, в частности касающихся проблем отбора персонала.

В прошлом отбор работников ограничивался оценкой качеств претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее же время происходит переход к активным методам отбора персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям. Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов, методов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций и профессионального развития персонала. Порой кадровые работники при привлечении персонала руководствуются, главным образом, профессиональными качествами человека. Однако для каждого сотрудника необходимо определить, что является движущим мотивом его деятельности. Зная потребности человека, можно определить, каким образом надо осуществлять стимулирование работника, чтобы отдача от его действий была максимальной.

Проблема исследования состоит в поиске и апробации наиболее точных, эффективных методов отбора профессионального персонала на предприятии.

Все сказанное имеет непосредственное отношение к той системе отбора персонала, которую за последние годы выстроила администрация Чебаркульского городского округа.

Объект дипломной работы: управление персоналом в администрации Чебаркульского городского округа.

Предмет дипломной работы: технология отбора персонала в администрации Чебаркульского городского округа.

Цель дипломной работы: исследование технологии отбора персонала и формирование рекомендаций по ее совершенствованию в администрации Чебаркульского городского округа.

Задачи:

1. Изучить сущность управления персоналом.
2. Выявить основные принципы и методы отбора персонала на предприятии.
3. Разработать рекомендации по совершенствованию технологии отбора персонала в администрации городского округа

Теоретической и методологической основой послужили: анализ литературы, теории, статистические данные, публикации, личные наблюдения, полученные в ходе проведения исследования в организации.

Для раскрытия темы были использованы работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам отбора персонала, данные периодических изданий, научные доклады, а также страницы интернет. Тема совершенствования технологии отбора персонала является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработано масса методик по качественному отбору персонала, множество точек зрения, порой даже противоположных. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются А.Я.Кибанов, В.А. Дятлов, М.И. Магура, В.В.Травин и др., наиболее известные зарубежные исследователи – А.Маслоу, Ф.Герцберг, У.Г. Оучи и др.

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав и заключения. Введение раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрывает теоретическую практическую значимость работы. На основе проведенного анализа по организации даны практические рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала.

Глава 1. Теоретические аспекты технологии отбора персонала на предприятии.

1.1 Сущность процесса управления персоналом на предприятии

Процесс управления – совокупность отдельных видов деятельности, направленных на обеспечение функционирования и развития системы в интересах достижения стоящих перед ней целей. В процессе управления решают две задачи [6,с.87]:

- Тактическая, связанная с поддержкой устойчивости всех элементов систем;
- Стратегическая, обеспечивающая развитие и совершенствование систем, перевод ее в качественно иное состояние.

Процесс и функции управления.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации (Мескон М.Х.) [13,с.101]:. Суть управления состоит в оптимальном использовании ресурсов (земли, труда, капитала) для достижения поставленных целей.

Управление представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных функций: планирования, организация, мотивации сотрудников и контроля.

Планирование. С помощью этой функции определяют цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе фирма должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды (экономические условия в данной стране, правительственные акты, позиции профсоюзов, действие конкурирующих организаций, предпочтения потребителей, общественные взгляды, развитие технологий).

Организация. Эта функция управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денеж-

ные средства, материалы и т.д.). То есть на этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов.

Мотивация – это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального «роста». При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей. Прежде, чем персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.

Контроль. Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает: установление стандартов, сравнение их результатов с планируемыми, если нужно, пересмотр первоначальных целей.

Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдержать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения [11,с.55]:.

Руководители всех уровней выполняют шесть функций, а именно: планирование, организацию, руководство и лидерство, контроль и регулирование.

Суть планирования состоит в определении назначения организации, ее целей, методов и направления деятельности, необходимых для выполнения.

Организаторская функция – это распределение ролей и обязанностей и создание структуры, позволяющие руководителю и подчиненным трудиться сообща с наибольшей отдачей.

Руководство и лидерство – это умение побудить других к действиям, соответствующим с назначением, целями и планами организации.

Контроль и регулирование – это основная функция, которая заключается в оценке и внесении необходимых коррективов в деятельность, как отдельных работников, так и организации в целом. Главное в контроле – это умение поставить диагноз и проанализировать проблему, а так же выбрать и применить средства, способствующие успеху.

Принципы, цели и функции управления.

1. Принцип научности управления:

-управленческая деятельность должна носить объективный характер;

-использование новейших методов и средств;

-управленческая деятельность под воздействием науки развивается, совершенствуется;

2. Принцип экономичности.

Основные затраты на управление - оплата труда персонала управления.

3. Принцип экономичности управленческой деятельности.

Должна обеспечиваться высокая прибыльность функционирования предприятия. Затраты и результаты необходимо соотносить.

4. Принцип комплексности.

Учет управленческой деятельностью всех факторов.

5. Принцип системности управления.

Предполагает кроме комплексности учет влияния всех факторов друг на друга и на результат управленческой деятельности.

6. Принцип пластичности.

Гибкость, легкая адаптируемость к изменяющимся внешним условиям.

7. Принцип самокорректировки.

Система управления должна сама выявлять свои несовершенства и вырабатывать механизмы противостояния.

8. Принцип оперативности.

Быстрая реакция на изменение ситуации.

9. Принцип здравого смысла.

Цели - это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться организация в процессе бизнеса. Цели должны быть реальными (исходя из возможностей самой фирмы) и реализуемыми с точки зрения персонала фирмы.

Общие цели - вытекают из основополагающих принципов управления и заключаются в осуществлении этих принципов на благо общества и каждого человека.

Конкретные цели - определяются сферой и характером бизнеса.

Стратегические - определяют характер деятельности фирм на длительный период времени. Для реализации требуются большие ресурсы. Здесь необходимы глубокая проработка возможных вариантов стратегии и тщательное обоснование выбранной альтернативы. В стратегических целях отражается сущность менеджмента фирмы, его социальная значимость, степень ориентированности на удовлетворение потребностей персонала фирмы и общества.

Текущие - определяются исходя из стратегии развития фирмы, и реализуются в рамках стратегических идей и текущих установок.

Стратегические цели выражают качественные параметры функционирования фирмы, текущие - количественные на определенный период. Организация всегда имеет хотя бы одну общую цель. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют сложными организациями. В процессе планирования руководство организацией разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс не имеет односторонней направленности т.к. в разработке тактических целей принимают участие все члены организации.

Функции управления - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ. Общие, или универсальные, функции присущи управлению любым бизнесом или объектом[53]:.

Они расчленяют управленческую деятельность на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени в целях получения результата.

Общие функции: целеполагание, планирование, организация, координирование (регулирование), стимулирование, контроль (учет, анализ деятельности).

К определению кадровой политики организации существуют неоднозначные подходы.[12]

Дятлов В.А., Травин В.В. в своей работе «Основы кадрового менеджмента» дают следующее определение отбора 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 характеру деятельности, интересам организации и его самого[53]:.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе **отбора** происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности.

При **подборе** – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Основные этапы отбора и подбора персонала можно увидеть на рисунке 1.

Подбор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору и отбору персонала, являются:

- постановка четких целей организации
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей; наличие планирования персонала яв-

ляющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

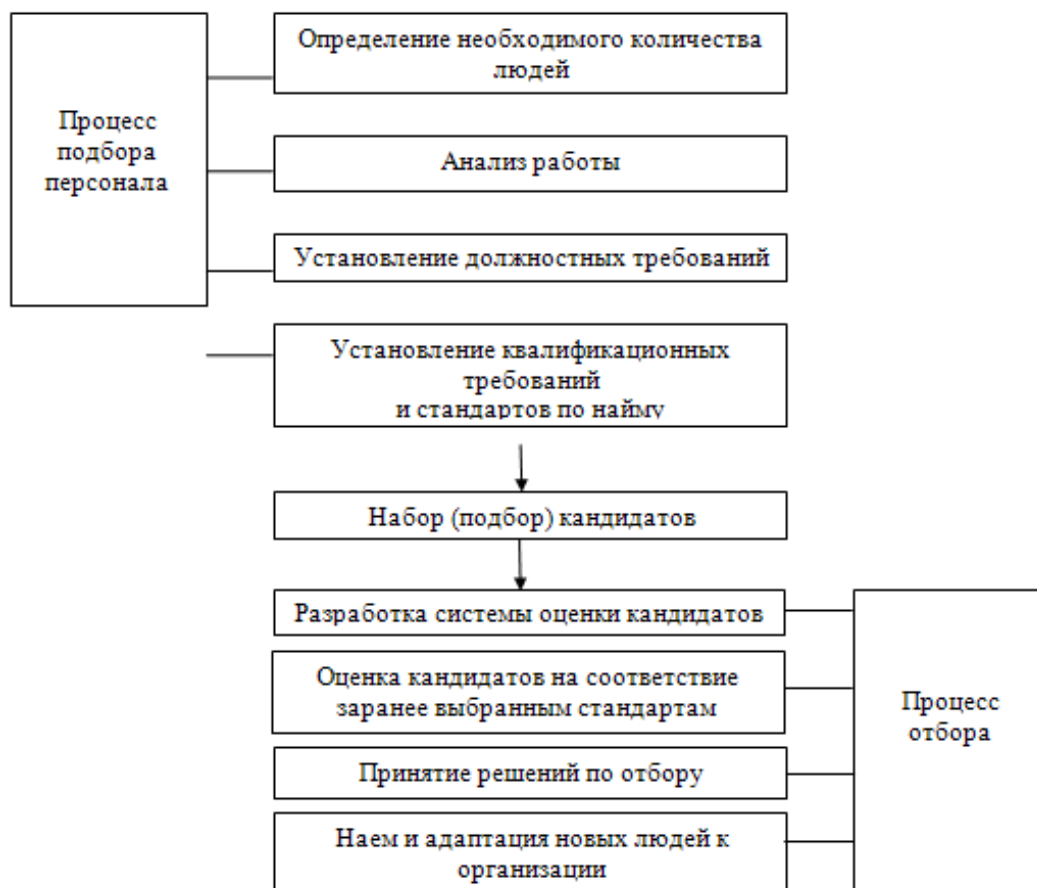


Рисунок 1. Процессы отбора и подбора персонала

Другими словами – подбор и отбор персонала являются лишь частью работы любой организации в процессе управления коллективом, который, в свою очередь, лишь одно из звеньев целостной системы комплексных мероприятий в деятельности организации[54]

При подборе и отборе персонала следует иметь в виду три основные положения:

1. Подбор и отбор персонала не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; они должны

быть увязаны с общим контекстом плана по персоналу и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

3. Полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Поэтому, как нам представляется, для того чтобы политика организации в области подбора и отбора персонала была эффективной, а работники полностью подходили по своим профессиональным, деловым и личностным качествам установленным требованиям, необходим комплексный подход. Не существует одного оптимального метода на все случаи жизни. Нужно владеть всем имеющимся арсеналом поиска нужных работников и использовать его в зависимости от конкретной задачи.

Методы подбора персонала могут быть активными и пассивными, а источники привлечения кадров - внешними и внутренними[27,с.301]

Активные методы подбора - к ним обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение.

Прежде всего - это вербовка персонала, то есть, иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы.

Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Выше перечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.

К пассивным методам подбора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда.

К средствам внешнего подбора, которые чаще всего применяются, относятся [27, с.300]:

1. Объявление в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе и профессиональных журналах.
2. Выезд работников организации в учебные заведения.
3. Рекламные объявления .
4. Государственные агентства занятости.
5. Рекрутинговые агентства.

Немалая часть организаций предпочитают проводить подбор кадров на вакантные должности в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность и улучшает моральный климат.

Но в любом случае выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Работа по поиску подходящих людей начинается на базе заранее сформулированных требований к кандидатам, основанных на уже существующих должностных инструкциях и требованиях к должности. Традиционно этой функцией занимаются кадровые службы организаций.

При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в фирме, на рабочее место попадают люди, которые хорошо знают организацию и тех, кто в ней работает, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы или к новой должности.

Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует их к большей отдаче в работе.

Преимуществом внутреннего набора перед внешним является его дешевизна. Но в то же время, выбор ограничен числом сотрудников организации, среди которых может не оказаться необходимых людей – это, пожалуй, главный недостаток внутреннего набора.

Данные диаграммы показывают, что организации следует использовать всевозможные методы и пути формирования коллектива, поскольку ни один из существующих методов подбора персонала стопроцентной гарантии успеха не даёт. Далеко не простым является многоэтапный процесс отбора.

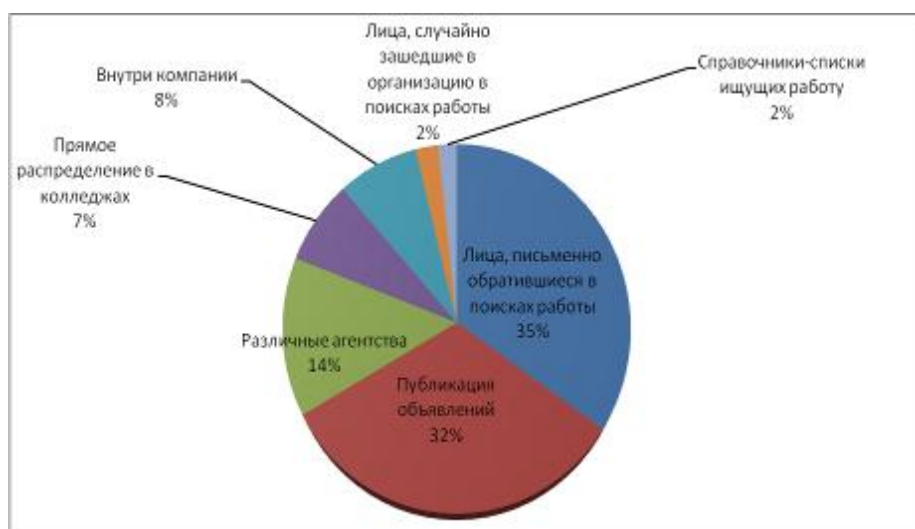


Рисунок 2. Эффективность различных методов подбора персонала

В первую очередь - это: предварительный отбор, заполнение заявлений и анкеты, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, в некоторых случаях медицинский осмотр и т. д. При этом, как правило, ориентируются на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Одновременно учитывают и соответствие индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст) Сегодня маркетинг активно распространился не только на рынки товаров, но и на рынки труда. Задачи этого этапа найма ориентированы на формулирование привлекательных условий для необходимых фирме работников, поскольку она сможет конкурировать не только предлагая более высокую по сравнению с другими фирмами заработную плату, но и:

- более привлекательное место и время работы;
- удобные транспортные возможности;
- дополнительные социальные услуги и т. п.

В целом же можно отметить шесть основных направлений современных подходов к подбору и отбору персонала[16,с.121]:

1. Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

2. Поиск и отбор работников требует комплексного подхода.

3. Необходима четкая регламентация процесса подбора и отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы.

4. Основные этапы процесса подбора и используемые методы зависят от того, из каких источников — внешних или внутренних — организация предпола-

гает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей. Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса подбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не ситуационно, в зависимости от прихоти начальника.

5. Выбор методов (тестирование, собеседование и т.д.), на основании которых организация будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и миссии организации. Критерии должны быть проверены на надежность, полноту, необходимость и достаточность[16,с.125].

6. Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Поэтому организация должна использовать все возможные методы подбора и отбора.

Технологии найма персонала

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом[28].

Найм работника является заключительной фазой набора и отбора персонала. В процессе найма происходит окончательное определение и закрепление предстоящих отношений между работодателем и наемным работником. Оно предполагает строгое соблюдение законов РФ, постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений. Кроме того, следует учитывать, что в условиях рынка функционируют предприятия и организации различной формы собственности и что статус работника в них может быть различным. Он может быть акционером общества и одновременно

здесь же работать, то есть быть или работающим собственником, или наемным работником.

Работник как собственник имеет как минимум три основных права[40,с.151]:

- на участие в управлении делами общества (в соответствии с видом и количеством имеющихся у него акций);
- на дивиденды;
- на ликвидационную квоту.

Как наемный работник, он подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка, выполняет возложенные на него служебные обязанности в соответствии с установленными требованиями.

Уже на этапе отборочного собеседования происходит также и обсуждение контракта. Следует помнить, что обсуждение контракта - это часть процесса найма и происходит оно как до, так и после принятия решения о приеме на работу. Поэтому предложения, сделанные в ходе собеседования, даже в устной форме, являются частью контракта. Вы должны твердо знать, что именно вы полномочны предложить. Иначе можете поставить организацию в неудобное и юридически затруднительное положение, а себя - в ситуацию, когда к вам могут быть применены меры дисциплинарного характера.

Если собеседование, по крайней мере частично, - это «продажа» работы кандидату, то сделка по «продаже» должна быть соответствующим образом завершена. Обычно термин «контракт» означает юридически оформленный договор между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, кто-то другой принимает его. Заключение контракта о найме предполагает, что:

- ваше предложение кому-либо о выполнении работы было принято;
- вы управляете сотрудником, выполняющим работу (лично или с помощью другого сотрудника);
- вы инструктируете его, что надо сделать;
- вы инструктируете его, как это надо сделать;

- данная работа является частью вашей обычной работы.

Примерный объем информации о сроках и условиях контракта, который предоставляется работнику, включает следующие сведения:

- имена сторон (работодатель и работник);
- наименование работы;
- дата начала работы (и дата окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
- тарифная ставка или указание способа расчета зарплаты;
- периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная — обычное рабочее время);
- праздничные дни и их оплата;
- правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплаты;
- схема расчета пенсии и указание о том, распространяется ли на работника государственная система пенсионного страхования или не распространяется;
- процедура подачи жалоб;
- срок, за который работник должен получить уведомление или заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

Контракт должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работника к другим документам.

Наем персонала оформляется в соответствии со ст. 17 КЗоТ[8]

РФ, которая предусматривает три разновидности трудового договора (контракта):

- трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;
- срочный трудовой договор (контракт), заключающийся на определенный срок и становящийся все более распространенным в условиях складывающегося рынка;
- трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.

Каждая организация (фирма) в соответствии со ст. 130 КЗоТ РФ для установления собственного трудового режима, четкой регламентации взаимоотношений между работником и работодателем, улучшения своего имиджа и возрастания своей привлекательности на рынке труда разрабатывает правила внутреннего трудового распорядка со следующими разделами:

1. Общие положения.
2. Порядок приема и увольнения работников.
3. Права и обязанности работодателя и работников
4. Рабочее время и время отдыха.
5. Поощрения за успехи в работе.
6. Дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины,
7. Ответственность работодателя и работников и т.д.

Отдельно в правилах можно выделить в силу актуальности для ряда предприятий разделы о конфиденциальности и авторстве на созданные в процессе труда изобретения. Здесь же можно определить порядок хранения ценной информации, изобретений работника и сдачи их работодателю, а также санкции за несоблюдение правил.

Заключительным этапом оформления отношений является подписание трудового договора (контракта) и издание приказа (распоряжения) для лиц, подписавших трудовой договор (контракт).

Трудовой договор (контракт) должен обязательно содержать [8]:

1. Продолжительность деятельности.
2. Обязанности, вытекающие из трудовых отношений.
3. Испытательный срок.
4. Права и ответственность
5. Систему оплаты труда и социальные гарантии
6. Возмещение расходов на командировки
7. Прием подарков, сувениров.
8. Критерии оценки труда.
9. Использование результатов деятельности и изобретений работника.

10. Тарифные соглашения и основные положения внутреннего трудового распорядка.

11. Обеспечение спецодеждой.

12. Дополнительные услуги.

1.2. Характеристика технологии отбора персонала на предприятии

Технология – это четкий структурированный алгоритм выполнения определенной деятельности, не допускающий каких-либо отклонений[24,с.12].

Отбор персонала – это двусторонний процесс. Не только работодатель выбирает работника, но и работник выбирает работодателя. Процесс найма сотрудников есть процесс согласования интересов работодателя и работника.

В прошлом отбор персонала на Западе (а на некоторых предприятиях России и сегодня) считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией или рекомендацией вышестоящего начальства. Однако, начиная с 60-х годов XX века создавались различные формы и методы этой процедуры, повышалась её эффективность и она освобождалась от субъективных оценок. Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступеней часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Конечно, многие организации реализуют эту процедуру в различном объёме, исключая или, добавляя какие-либо методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени[24,с.21].

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора (рисунок 3):

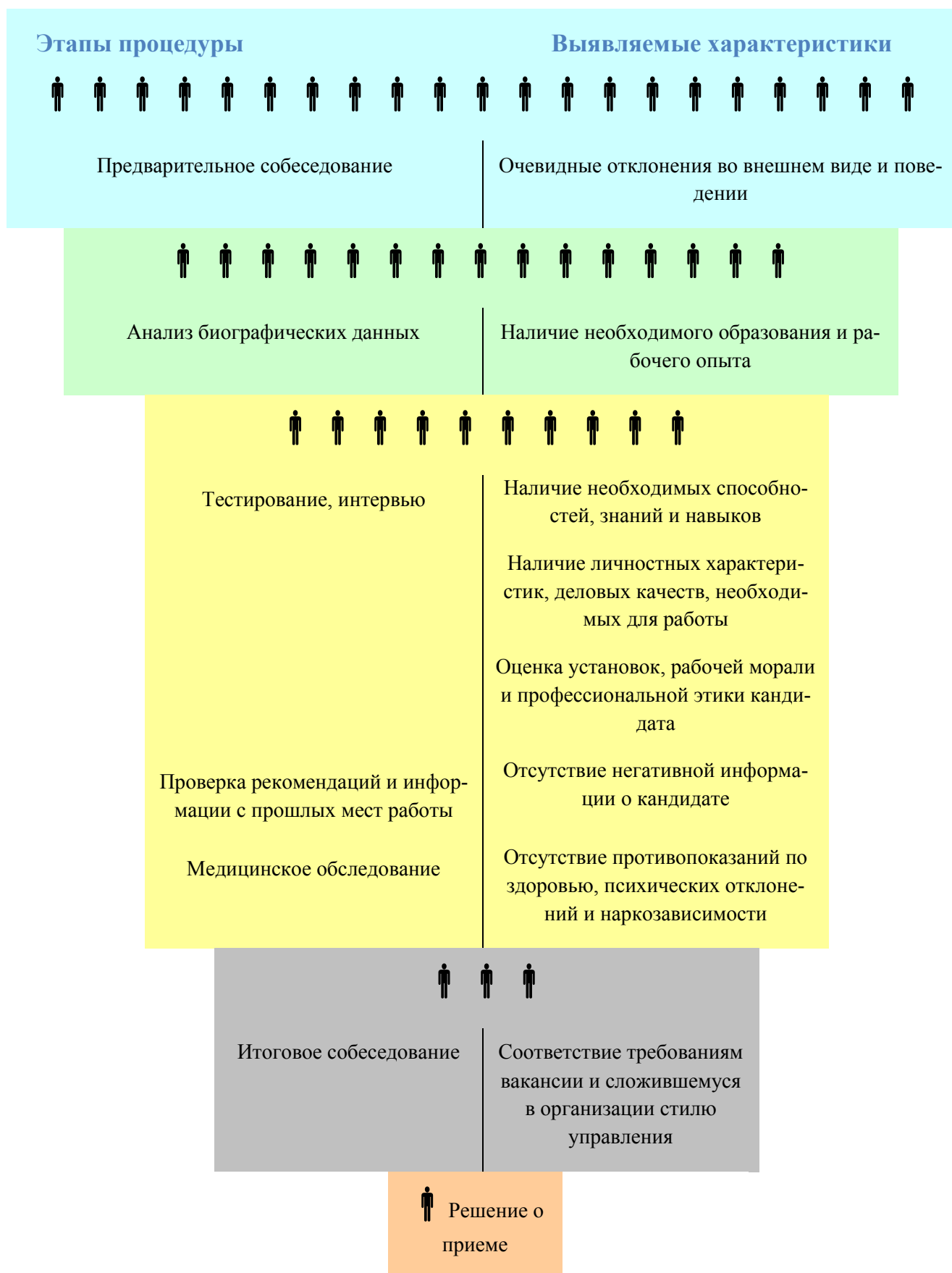


Рисунок 3. Воронка отбора

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа

Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе (приложение 1).

Ступень 2. Заполнение бланка заявления

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого (приложение 2).

Ступень 3. Беседа по найму (интервью)

Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может

по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

Существуют следующие **виды интервью**[28,с.302]:

Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.

Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

Стрессовое интервью. Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Как правило, этот вид интервью проводят два и более ин-

тервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту. Проведение интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание (например, в шумных помещениях). Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.).

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор[53].

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- По схеме. Беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.
- Слабоформализованные. Заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.
- Не по схеме. Заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации.

Ступень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание

Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности канди-

дата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности (приложение 3).

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка

Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендатель, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

Ступень 6. Медицинский осмотр

Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Предложение занять вакансию

Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, который может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов[28,с.303]:

- предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны не только быть соответствующими для данной должности и привлекательными для кандидата, но и не должны превышать зарплаток сотрудников компании того же ранга;
- следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия;
- кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например, с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами;
- любое условие должно быть четко сформулировано;
- следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом.

Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ.

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта.

Некоторые работодатели предпочитают совмещать письмо с официальным предложением занять место с документом, устанавливающим условия работы и содержащим следующую информацию:

- имена работодателя и работника;
- дату начала работы и дату начала непрерывной работы;
- размер вознаграждения за работу или метод исчисления размера вознаграждения;
- сроки выплаты вознаграждения, т.е. понедельно, ежемесячно и т.д.;
- условия работы;
- часы работы;
- отпуска, в том числе размер выплаты при увольнении;
- оплата пропусков по болезни;
- схема предоставления пенсии;
- срок уведомления работника о готовящемся увольнении, которое работник должен получить, или срок подачи заявления о намерении уволиться, которое работник должен подавать;
- примечание, указывающее право работника присоединяться или не присоединяться к профсоюзу;
- описание процедуры восстановления справедливости, к которой работник может прибегнуть в случае возникновения жалоб, касающихся его трудоустройства;
- наименование предлагаемой должности;
- специальное указание, засчитывается или нет период работы в другом месте как часть периода занятости при уведомлении работника о готовящемся увольнении;
- если штат компании-нанимателя превышает 20 человек, то ссылку на документ, формулирующий правила внутреннего распорядка с указанием имени сотрудника, к которому работник может обратиться, если он не удовлетворен решениями по дисциплинарному вопросу;

- указание на любые коллективные договоры, тем или иным образом влияющие на условия работы;
- местонахождение работы;
- ожидаемую продолжительность работы (для временной работы).

Письменный документ не обязательно должен содержать подробное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Например, в этих документах должно находиться руководство по программе пенсионного обеспечения или экземпляр дисциплинарных правил[1].

О любых изменениях условий работы работников следует информировать в письменной форме не позднее, чем за один месяц до фактического введения изменений. **Официальное введение в должность**

Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании- работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала.

1.3.Пути совершенствования технологии отбора персонала на предприятии

Совершенствование –процесс улучшения,модернизация.

1. Ассесмент-центр — это технология оценки и отбора персонала, широко используемая в мире. Понятие оценки персонала более широкое и включает в себя изучение сотрудника или кандидата на вакантную должность по многим параметрам [58]:

- эффективность деятельности;
- особенности поведения;
- выполнение должностных обязанностей;
- уровень достижения целей;

- уровень компетентности;
- личностные особенности.

Ассесмент-центр используется для:

1. Отбора персонала.
2. Обучения и развития персонала.
3. Продвижения сотрудников.
4. Управления карьерой и наставничества.
5. Получения обратной реакции от сотрудников в плане мотивации.

Ассесмент позволяет сотруднику или кандидату продемонстрировать полное многообразие его способностей в ситуациях, моделирующих его повседневную работу. **Компоненты ассесмент-центров:**

- интервью с экспертом, в ходе которого идет сбор данных о знаниях и опыте сотрудника;

- тесты (психологические, профессиональные, общие);

- краткая презентация участника перед экспертами и другими участниками. (Иногда используется аудио-и видеозапись);

- деловая игра. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию

1. Биографическое анкетирование.
2. Описание профессиональных достижений.
3. Индивидуальный анализ конкретных ситуаций (case-study). Участнику предлагается выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.
4. Экспертное наблюдение. По результатам наблюдения составляются рекомендации для каждого сотрудника.

Основные принципы ассесмент-центра:

1. Интегральная оценка. Каждый участник оценивается несколькими специалистами, оценивает себя и других.
2. Фазы наблюдения и оценки разведены во времени для достижения большей объективности.

3. Оцениваются наблюдаемое поведение аттестуемых, а не причины, стоящие за этим поведением.
4. Оценивается потенциал кадров.

Что ассесмент-центр даёт испытуемым[62]:

- Равные возможности для демонстрации своих способностей.
- Лучшее понимание своих должностных обязанностей.
- Объективную и разностороннюю оценку своих деловых качеств.
- Индивидуальные рекомендации по развитию персональных качеств.

2. Использование анкеты «Самооценки личности» при отборе кандидатов из внешних источников на должность специалиста или руководителя структурного подразделения. Это ускорит знакомство с кандидатом и повысит эффективность и надежность отбора. После этого экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

Выводы по первой главе.

Актуальным на сегодня остается вопрос укрепления кадрового потенциала организаций и государственной службы.

Строгое соблюдение правил при приеме на работу, применение прогрессивных способов отбора, обеспечение гласности и открытости при проведении процедур конкурсов позволит справиться с этой задачей.

Существенное укрепление кадрового потенциала государственной службы возможно через реализацию комплекса мер: организационных, управленческих, правовых, образовательных, правовых, материальных и других.

В каждой организации должны быть разработаны критерии отбора и условия продвижения на вышестоящие должности.

Подводя итоги, мы выявили, что существует множество методов отбора, и задача специалистов – выбрать из этого многообразия наиболее подходящие. В таблице 1 показано, какие качества кандидатов могут быть выявлены с помощью важнейших методов отбора.

Можно видеть, что чем шире используется комплексный подход, предполагающий использование целого ряда методов, тем более достоверную информацию о кандидате получают в конечном итоге специалисты кадровой службы (10,с.101).

Таблица 1

Сопоставление разных методов отбора

Качества	Методы отбора						
	Стандартная форма	Интервью	Решение пробных задач	Тестирование	Проверка рекомендаций	Групповые методы	Мед. обследование
Интеллект		✓	✓	✓		✓	
Образование	✓	✓				✓	
Профессиональный опыт	✓	✓	✓		✓	✓	
Состояние здоровья		✓			✓		✓
Личностные характеристики		✓		✓	✓	✓	

Мотивация, отношение к работе	✓	✓	✓	✓	✓	
Коммуникативные качества	✓		✓	✓	✓	
Наличие противопоказаний к работе	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Моральные качества (честность, трудовая этика, ответственность и т.д.)	✓		✓	✓	✓	

Таким образом, мы выявили, что профессиональный отбор как часть отбора является защитным механизмом общества от непрофессионалов, людей, не только не владеющих профессиональными качествами, но и не способных приобрести их в будущем.

Каждая из ступеней отбора позволяет выявить и отсеять уже на начальных стадиях изначально не подходящего кандидата.

Предложили пути совершенствования отбора персонала на примере технологии Ассесмент-центр, которые позволяют оценить реальные качества кандидатов, их квалификацию и психологические особенности, соответствие требованиям должностных позиций, а также выявить потенциальные возможности специалистов. Грамотное применение метода «ассесмент-центр» дает возможность оценить умение кандидата управлять бизнес-процессами и деятельностью сотрудников, а также получить достоверный прогноз его успешности в роли руководителя. И анкеты «Самооценка личности»

Глава 2. Анализ технологии отбора персонала в администрации Чебаркульского городского округа.

2.1. Персональный состав администрации Чебаркульского городского округа. Критерии отбора персонала его недостатки.

Администрация Чебаркульского городского округа является исполнительно-распорядительным органом городского округа[9].

Кадровый состав администрации Чебаркульского городского округа:

По должностям муниципальной службы:

Управленческий состав

1. Высшая должность муниципальной службы

– первый заместитель главы городского округа по социально-экономическому развитию

- заместитель главы по городскому хозяйству

- заместитель главы городского округа по бюджетному процессу, начальник финансового управления

- управляющий делами

2. Главная должность муниципальной службы:

- начальник отдела информационных и коммуникационных технологий

- начальник правового управления

- начальник отдела архитектуры и градостроительства

- начальник отдела мобилизационной работы

- начальник отдела организационной и контрольной работы

- начальник отдела прогнозирования и муниципальной статистики

- начальник архивного отдела

- начальник отдела бухгалтерского учета и отчетности

- начальник отдела муниципального заказа

- начальник отдела ЗАГС

- председатель комитета по физической культуре и спорту

- начальник отдела по развитию предпринимательства и потребительского рынка. Информационно-консультационный центр (ИКЦ)

Муниципальная служба

3. Ведущая должность муниципальной службы:

- заместитель начальника правового управления
- заместитель начальника отдела бухгалтерского учета и отчетности
- заместитель начальника отдела архитектуры и градостроительства

4. Старшая должность муниципальной службы;

- ведущий специалист отдела архитектуры и градостроительства

- ведущий специалист отдела прогнозирования и муниципальной статисти-

ки

- ведущий специалист по кадрам правового управления

- ведущий специалист, бухгалтер

- ведущий специалист отдела муниципального заказа

- ведущий специалист архивного отдела

- ведущий специалист по развитию предпринимательства и потребитель-

ского рынка. Информационно-консультационный центр (ИКЦ)

- ведущий специалист по туризму

- ведущий специалист, ответственный секретарь по делам несовершенно-

летних

- ведущий специалист отдела ЗАГС
- ведущий специалист, программист отдела ЗАГС
- ведущий специалист отдела гражданской защиты
- ведущий специалист отдела мобилизационной работы
- ведущий специалист отдела организационной и контрольной работы
- ведущий специалист правового управления

5. Младшая должность муниципальной службы:

- специалист 1 категории отдела ЗАГС
- специалист 1 категории, бухгалтер

Отделы и управления администрации ЧГО

1. отдел организационной и контрольной работы;
2. комитет по стратегическому развитию;
3. отдел бухгалтерского учета и отчетности;
4. комитет архитектуры, градостроительства и землепользования;
5. архивный отдел;
6. отдел ЗАГС;
7. отдел муниципального заказа;
8. отдел по предоставлению государственных и муниципальных услуг.

Численность чиновников занятых в органах администрации составляет 75 человек, 10 человек рабочие (таблица 2).

Таблица 2

Обеспеченность администрации ЧГО трудовыми ресурсами за 2012г.

Категория сотрудников	2012
Средняя численность производственного персонала, чел.	85
в том числе рабочие, чел.	10
служащие и управляющий персонал, чел	75

Динамика гендерного состава администрации (рисунок 4) показывает сохраняющееся превосходство числа женщин над числом мужчин в течение 2012 года. Среднее соотношение за год: 65,8% к 34,2%.

В ходе исследования определена статистика по уволившимся сотрудникам за 2010-2012 гг. (рисунок 5) В целом текучесть кадров минимальна, из этого можно сделать некоторые выводы, это говорит о стабильной заработной плате, о грамотном управлении персоналом, об удовлетворительном социально-психологическом климате.

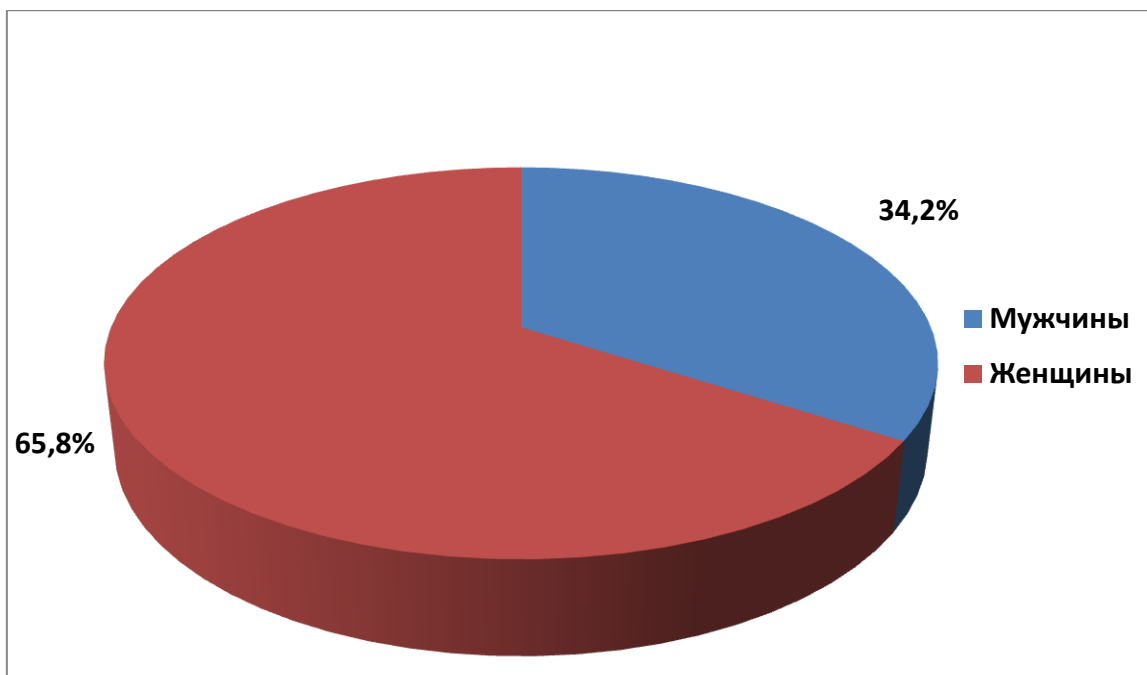


Рисунок 4. Гендерный состав

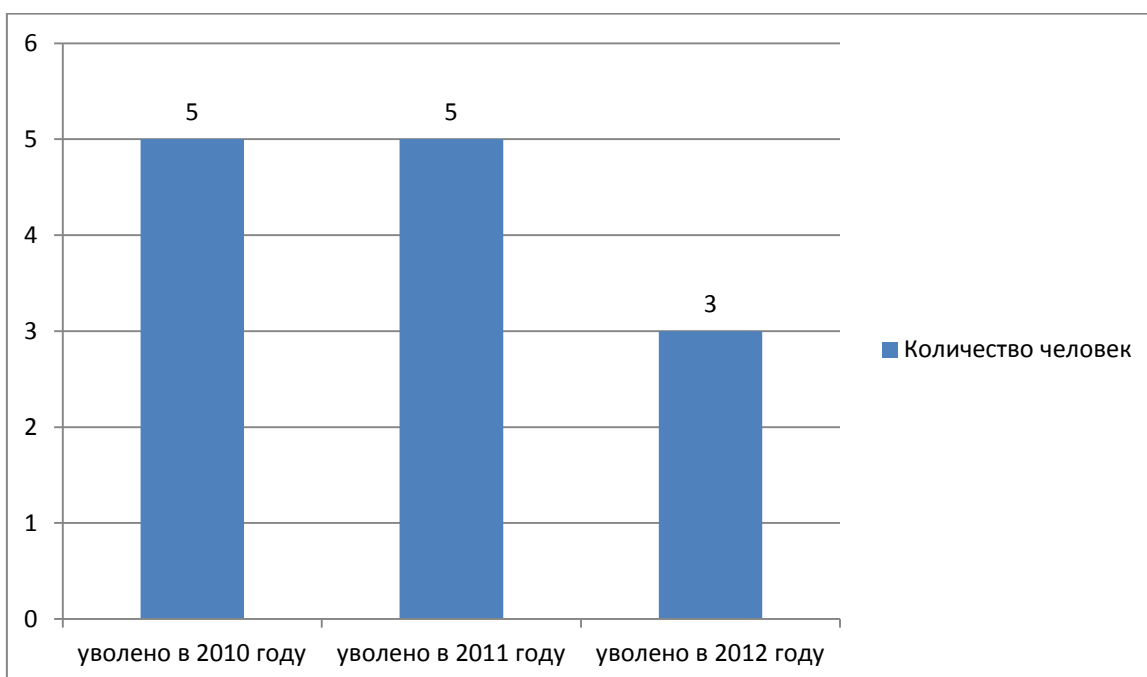


Рисунок 5. Текучесть кадров за 2010-2012 гг.

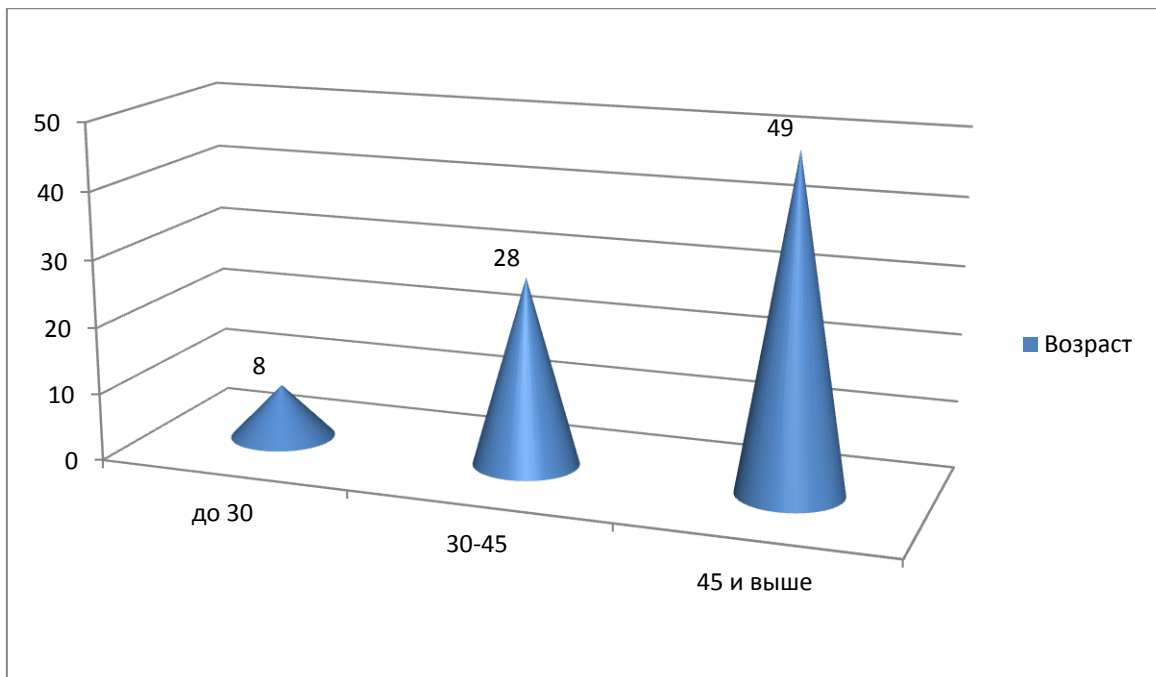


Рисунок 6. Возрастные данные администрации

Рассмотрев рисунок 6 можно с уверенностью сказать, что преобладают работники зрелого возраста, и слишком мало молодых специалистов. Связано это в первую очередь с тем, что рабочие держатся за свои места, с этим связана и низкая текучесть кадров, а в тех редких случаях, когда открывается вакансия, претендент скорей всего уже существует в резерве данных и уже известно заранее кто займет место в рядах государственного служащего.

Удельный вес сотрудников с высшим образованием, гораздо больше, чем с другим, что, несомненно, плюс и качественно сказывается на работе администрации (рисунок 7.). Это свидетельствует о глубоком понимании руководства администрации городского округа насущных потребностей современности, а также о стремлении руководителей совершенствовать процесс управления и адаптировать мировой опыт к современным условиям.

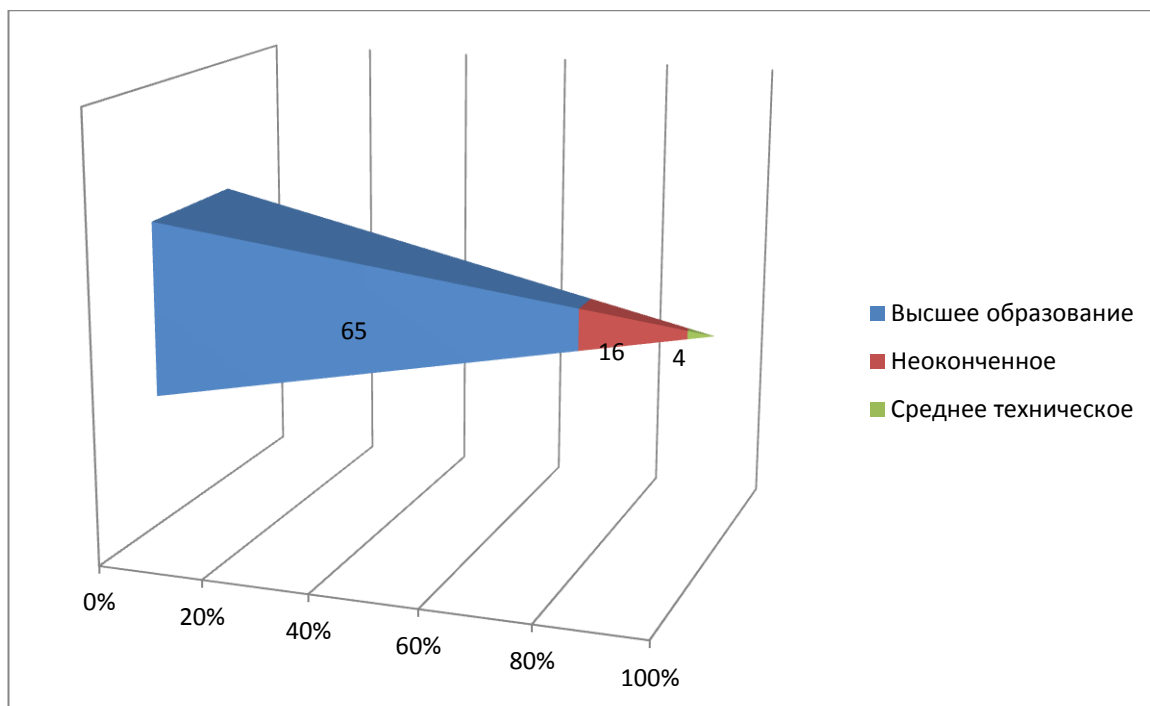


Рисунок 7. Распределение персонала по уровню образования

Система отбора персонала

На сегодняшний день администрация Чебаркульского городского округа при отборе персонала использует кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы. Основные обязанности по отбору персонала для замещения должностей муниципальной службы и формированию кадрового резерва в администрации лежит на правовом управлении. Управление является структурным подразделением администрации и осуществляет свою деятельность под непосредственным руководством заместителя главы города, главы администрации.

Отбор персонала в администрации производится по Постановлению главы городского округа № 224 от 11.03.2011, на основании Положения о кадровом резерве Чебаркульского городского округа по постановлению, разработано в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом от 2 марта 2007 г. N 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации", Законом Челябинской области от 30.05.2007 N 144-ЗО "О регулировании муниципальной службы в Челябинской области", Законом Челябинской области от

28.06.2007 N 153-ЗО "О Реестре должностей муниципальной службы в Челябинской области", распоряжением Губернатора Челябинской области от 26.08.2008 N 1374-р "О создании комиссии по формированию резерва управленческих кадров", иными нормативными правовыми актами Челябинской области, Уставом муниципального образования "Чебаркульский городской округ", иными нормативными правовыми актами Чебаркульского городского округа.

Ведущий специалист по кадрам правового управления администрации Чебаркульского городского округа осуществляет общую координацию, ведет сводный кадровый резерв.

Формируется кадровый резерв на основе следующих принципов:

- 1) добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв для замещения вакантной должности муниципальной службы;
- 2) равный доступ граждан и муниципальных служащих для участия в конкурсе на включение в кадровый резерв;
- 3) объективность и всесторонность оценки профессиональных качеств кандидатов на включение в кадровый резерв, результатов их служебной деятельности;
- 4) персональная ответственность руководителей всех уровней за формирование кадрового резерва и работу с ним;
- 5) создание условий для профессионального роста кандидатов, включенных в кадровый резерв на должности муниципальной службы;
- 6) гласность и доступность информации о формировании кадрового резерва.

Кадровый резерв Чебаркульского городского округа формируется с учетом реестра должностей муниципальной службы и прогноза потребности в кадрах на ближайшую перспективу для замещения должностей муниципальной службы и должностей руководителей муниципальных предприятий, учреждений.

Специалистом кадровой службы администрации проводится анализ кадровой потребности, составляется планируемый количественный состав кадрового резерва с разбивкой по направлению деятельности, должностям и группам, с

учетом потребности в кадрах, связанной с возможными перемещениями и увольнениями муниципальных служащих (учитываются следующие факторы: возраст, состояние здоровья, квалификация муниципальных служащих), который утверждается главой Чебаркульского городского округа.

Для проведения конкурса на включение в кадровый резерв создана комиссия по формированию кадрового резерва городского округа, действующая на постоянной основе. Комиссия действует на основании распоряжения №106-р от 17.03.2011 г. «О создании комиссии по формированию кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы и руководителей муниципальных предприятий (учреждений) Чебаркульского городского округа». Состав комиссии можно увидеть на рисунке 8.

Специалист кадровой службы подает заявку в комиссию на имя председателя на проведение конкурса на включение в кадровый резерв Чебаркульского городского округа.

В случае проведения конкурса решение комиссии по формированию кадрового резерва органа местного самоуправления о включении муниципального служащего (гражданина) в кадровый резерв органа Чебаркульского городского округа оформляется правовым актом и направляется в комиссию для включения данных в сводный кадровый резерв.

Кадровый резерв формируется по результатам конкурса, проводимого в соответствии с Положением о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы и руководителей муниципальных предприятий (учреждений) Чебаркульского городского округа.

Информация о проведении конкурса на включение в кадровый резерв размещается на сайте Чебаркульского городского округа и в местной газете "Южноуралец"[5].



Рисунок 8. Состав комиссии по формированию кадрового резерва

В объявлении о проведении конкурса указываются: сроки проведения конкурса, количество и наименование должностей муниципальной службы, должностей руководителей муниципальных предприятий (учреждений), на которые формируется резерв, квалификационные требования к кандидатам на включение в кадровый резерв. Конкурс проводится не ранее одного месяца со дня опубликования в средствах массовой информации объявления о приеме документов для участия в конкурсе.

Для должностей с высокой текучестью кадров в кадровый резерв на одну штатную должность включается от одного до трех кандидатов в случае, когда

при прохождении конкурса несколько кандидатов показали высокий уровень профессиональной подготовленности. Во время проведения конкурса, при определении победителями нескольких человек, составляется рейтинг победителей по 5-балльной системе оценки:

- 1) профессионально-деловых и личностных качеств кандидата;
- 2) уровня знаний нормативной правовой базы Российской Федерации, Челябинской области, муниципальных нормативных правовых актов в соответствующей сфере деятельности;
- 3) умений и навыков, необходимых для исполнения обязанностей, соответствующих должности.

Все члены комиссии выставляют свою оценку каждому кандидату, баллы по каждому кандидату суммируются.

Рейтинг утверждается решением комиссии простым большинством голосов, которое заносится в протокол. При равенстве голосов решающим является голос председателя комиссии. При появлении вакансии на должность назначается кандидат, у которого выше рейтинг.

В кадровый резерв включается один кандидат на несколько должностей при следующих условиях:

- 1) включение одного кандидата на несколько должностей должно быть в пределах одной группы, и квалификационные требования на эти должности по профессиональному образованию должны совпадать;
- 2) подготовка кандидата должна осуществляться на самую высокую по статусу должность из всех должностей, на которые он включен в резерв;
- 3) при назначении кандидата на одну из должностей, на которые он был включен в резерв, кандидат исключается из резерва на все нижестоящие должности и остается в резерве на всех вышестоящих должностях.

Включение муниципального служащего (гражданина) в кадровый резерв проводится для замещения:

- 1) вакантной должности муниципальной службы в органе местного самоуправления Чебаркульского городского округа, в которой он проходит службу в

порядке должностного роста муниципального служащего;

2) вакантной должности муниципальной службы в других органах местного самоуправления Чебаркульского городского округа в порядке должностного роста муниципального служащего;

3) вакантной должности муниципальной службы - для гражданина, поступающего на муниципальную службу впервые;

4) вакантной должности руководителя муниципального предприятия (учреждения).

Критерии отбора персонала[5]

В кадровый резерв включаются:

1) муниципальные служащие на замещение вышестоящих должностей муниципальной службы;

2) граждане, обучающиеся в высших учебных заведениях профессионального образования по договорам с администрацией;

3) граждане, отвечающие квалификационным требованиям для замещения соответствующих должностей муниципальной службы, должностей руководителей муниципальных предприятий (учреждений).

В кадровом резерве городского округа состоят только граждане Российской Федерации, замещающие должности муниципальной службы, а также граждане Российской Федерации, успешно прошедшие конкурс и отвечающие квалификационным требованиям, которые предъявляются к должностям муниципальной службы, обладающие необходимой профессиональной компетентностью, деловыми и личностными качествами.

При проведении конкурса документов кандидатов в кадровый резерв на вакантную должность муниципальной службы предпочтение отдается кандидатам, имеющим:

1) стаж муниципальной или государственной службы;

2) стаж работы по направлению деятельности, соответствующей вакантной должности муниципальной службы;

3) образование, полученное в учреждении, имеющем государственную аккредитацию;

4) дополнительное образование по направлению деятельности, соответствующей вакантной должности муниципальной службы (дополнительное образование, повышение квалификации);

5) возраст кандидата на включение в кадровый резерв не должен превышать 50 лет.

Проведем характеристику статистическо-социологического характера за 2012 год. Она позволяет выявить особенности кадрового состава администрации городского округа и общие тенденции динамики ее развития, а также оценить ситуацию, сложившуюся в настоящее время в кадровом корпусе муниципальной службы, и на этой основе выявим уровень профессионализма и компетентности органов исполнительной власти администрации.

Работа с кадровым резервом ведется в администрации с 2007 года в соответствии с положением о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы и руководителей муниципальных предприятий (учреждений) Чебаркульского городского округа», которое было утверждено решением городской Думы 11.03.2011 № 224. (Положение №550 от 08.06.2007 утратило силу).

В соответствии с распоряжением главы Чебаркульского городского округа от 17.05.2012 № 153-р с 1 июня по 1 июля 2012 года проводился конкурс на включение в кадровый резерв. Условия и порядок проведения конкурса были опубликованы на официальном сайте администрации Чебаркульского городского округа и в газете «Южноуралец».

Комиссией по формированию резерва кадров были подведены итоги конкурса. Из 14 участников конкурса 8 кандидатур рекомендованы для включения в резерв кадров на замещение вакантных руководящих должностей муниципальной службы органов местного самоуправления администрации из них:

-1 человека на высшие муниципальные должности;

-4 человека на главные муниципальные должности;

-3 человека на старшие муниципальные должности;

На сегодняшний день в муниципальном резерве 145 человек.

Из них:

- 8 человек в резерв на высшие должности муниципальной службы;
- 67 человек в резерв на главные должности муниципальной службы;
- 17 человек в резерв на ведущие должности муниципальной службы;
- 34 человека в резерв на старшие муниципальные должности;
- 2 человека в резерв на младшие муниципальные должности.

Более 60% назначений в 2012 году на вакантные руководящие должности приходится на лица, состоящие в кадровом резерве.

Дублера получил каждый муниципальный служащий, занимающий высшие, главные и ведущие должности. Каждый руководитель получил минимум по два кандидата на свой пост. Один и тот же человек мог претендовать сразу на несколько вакансий. Срок действия резерва - один год, после чего список будет откорректирован. Дублиеры с их собственного согласия могут проходить переподготовку, повышать квалификацию, временно замещать должности, если руководитель отправится в командировку или в отпуск. Резервисты могут привлекаться в работу различных творческих и экспертных групп, участвовать в разработке и реализации управленческих решений. В разные годы работу чиновника получали от 60 до 75 процентов резервистов.

Рассмотрим гистограмму резерва кадровой службы на начало 2011, 2012, 2016 гг. (рисунок 9.) Мы наблюдаем незначительный спад по сравнению с 2011 годом, но в сравнении с 2012 резерв идет на увеличение резервистами.

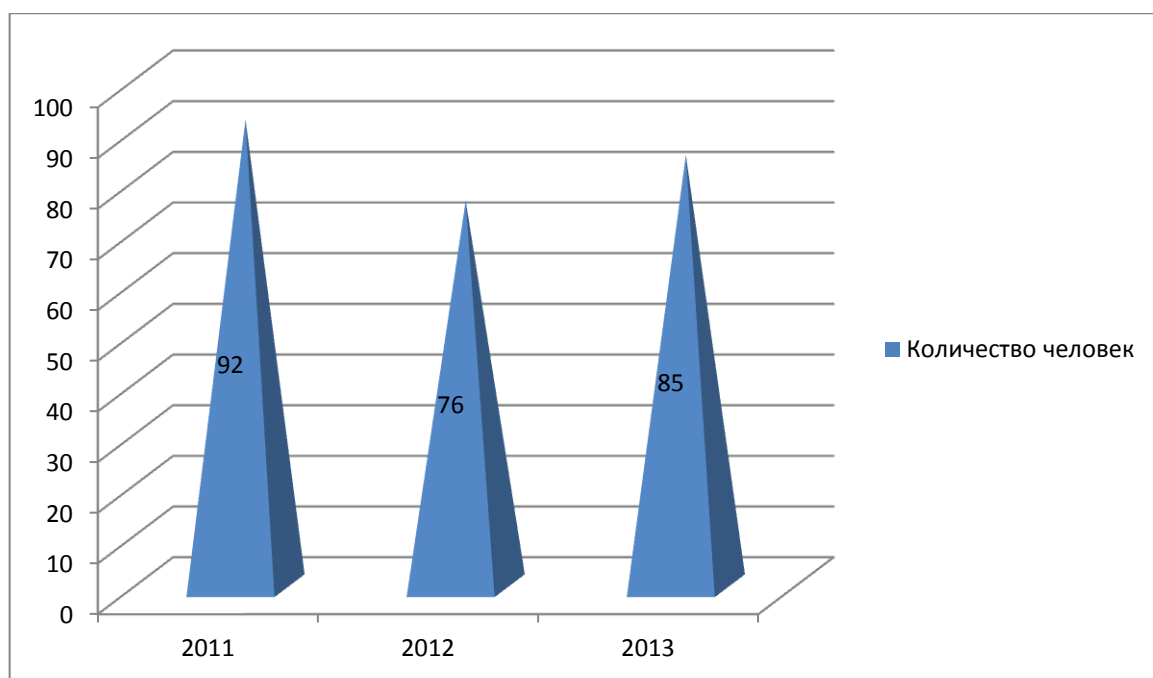


Рисунок 9. Состав кадрового резерва

В соответствии с Федеральным законом от 02.03.2007 г года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», Законом Челябинской области от 29.03.2007 г № 109-ЗО «О реестре муниципальных, должностей муниципальной службы Главой городского округа издано Постановление «Об утверждении Положения «О порядке проведения аттестации муниципальных служащих МО «Чебаркульский городской округ» №551 от 08.06.2011 года.

Аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы на основе оценки профессиональной служебной деятельности.

Аттестации не подлежат следующие муниципальные служащие[7]:

- 1) замещающие должности муниципальной службы менее одного года;
- 2) достигшие возраста 60 лет;
- 3) беременные женщины;
- 4) находящиеся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных возможна не ранее чем через один год после выхода из отпуска;

5) замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

Аттестация муниципального служащего, замещающего муниципальную должность проводится в Администрации городского округа аттестационной комиссией, созданной распоряжением главы Чебаркульского городского округа. Организационное обеспечение, деятельности аттестационных комиссий возлагается на ведущего специалиста отдела кадров.

Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года.

График проведения аттестации ежегодно утверждается и доводится до сведения каждого аттестуемого муниципального служащего не менее чем за месяц до начала аттестации.

В графике проведения аттестации указываются:

- а) наименование органа местного самоуправления городского округа, в котором проводится аттестация;
- б) список муниципальных служащих, подлежащих аттестации;
- в) дата, время и место проведения аттестации;
- г) дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за их представление руководителей соответствующих органов местного самоуправления городского округа.

Не позднее, чем за две недели до начала аттестации в соответствующую комиссию представляется отзыв об исполнении подлежащим аттестации муниципальным служащим должностных обязанностей за аттестационный период, подписанный руководителем.

Отзыв, предусмотренный пунктом 10 настоящего положения должен содержать следующие сведения о муниципальном служащем:

- а) фамилия, имя, отчество;
- б) замещаемая должность муниципальной службы на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность;

в) перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых муниципальный служащий принимал участие;

Аттестация проводилась с приглашением аттестуемых муниципальных служащих на заседании аттестационной комиссии. В случае неявки муниципального служащего на заседание указанной комиссии без уважительной причины или отказа его от аттестации муниципальный служащий привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии с Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации», а аттестация переносится на более поздний срок. В данном случае явка была полная.

Обсуждение профессиональных и личностных качеств муниципального служащего применительно к его профессиональной служебной деятельности должно быть объективным и доброжелательным.

Профессиональная служебная деятельность муниципального служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности муниципальной службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом должны учитываться результаты исполнения муниципальным служащим должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией, профессиональные знания и опыт работы муниципального служащего, соблюдение муниципальным служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, а при аттестации муниципального служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим муниципальным служащим, также организаторские способности.

Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого муниципального служащего и главы округа открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов муници-

пальный служащий признается соответствующим замещаемой должности муниципальной службы.

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия выносит решение о том, соответствует ли муниципальный служащий замещаемой должности муниципальной службы или не соответствует. Аттестационная комиссия может давать рекомендацию поощрения отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности, а в случае необходимости рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих.

Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования и заносятся в аттестационный лист муниципального служащего. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшим на заседании.

Муниципальный служащий знакомится с аттестационным листом под расписку.

Аттестационный лист муниципального служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период хранятся в личном деле муниципального служащего,

Секретарь аттестационной комиссии ведет протокол заседания комиссии, в котором фиксирует ее решения и результаты голосования. Протокол заседания аттестационной комиссии подписывается председателем и секретарем аттестационной комиссии.

Материалы аттестации муниципальных служащих представляют работодателю не позднее чем через семь дней после ее проведения.

При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется также аттестационный лист муниципального служащего с данными предыдущей аттестации.

В 2012 году было аттестовано на профпригодность 10 человек. Из них:

- 5 человек главных должностей муниципальной службы;
- 5 человек ведущих должностей муниципальной службы.

Состав комиссии:

- председатель, Первый заместитель главы городского округа по социально-экономическим вопросам;
- заместитель председателя, управляющий делами;
- председатель, начальник правового управления;
- секретарь, специалист по кадрам;
- член комиссии, ведущий специалист отдела прогнозирования и муниципальной статистики.

Аттестация проходит в виде экзамена, ответы в устном виде на заранее подготовленные вопросы. Они касаются устава города, Конституции, структуры города и т.д.

Все аттестованные муниципальные служащие положительно прошли данную процедуру.

Недостатки технологии отбора персонала.

В администрации можно выделить ряд недостатков в процессе отбора персонала. При отборе персонала с кадровым резервом выявлены минусы, которые сопровождают процесс резервирования кадров. Примерно половину из них можно нивелировать, все прочие нужно учитывать, понимая, что повлиять на опасности не удастся.

Значительный минус на наш взгляд - избыточное количество резервистов. Если не удастся задействовать всех нацеленных на карьерный рост и специально подготовленных сотрудников, дискредитируется сама идея кадрового резерва. Как избежать такой ситуации? Необходимо заранее оговорить количество резервистов, ограничить его, определить нормативы: скажем, один резервист на 15 сотрудников подразделения.

Кроме того, работники слишком долго находиться в резерве. Темп жизни ускорился. Если 10-15 лет назад человек мог ожидать повышения от трех до пяти лет, и это казалось нормальным, то сейчас, если за год-полтора не происходит

продвижения, резервист чувствует себя обманутым. Это тоже необходимо учитывать. Серьезный риск для администрации - заведомо невыполнимые обещания. Нельзя зачислять всех сотрудников в кадровый резерв, обещать повышение, а затем набирать людей со стороны. Это самым отрицательным образом скажется на репутации руководителя и муниципальной службы.

В результате наблюдений проведенных, непосредственно за период работы в администрации, следует признать отсутствие налаженной системы продвижения. Если кто-то из сотрудников получает повышение, соответствующие перемещения должны произойти и с остальными, но этого не происходит. И в итоге на одной из ступеней появляется человек со стороны. Система продвижения не налажена, у персонала отсутствует точное представление о том, как совершается переход со ступени на ступень, появление чужаков настораживает работников и негативно сказывается на их мотивации.

Такие непрогнозируемые скачки - результат непрозрачных решений, которые принимаются по личным причинам, вне плана, дискредитируют идею резерва, сводят на нет усилия по его созданию.

Так же хочется отметить, что аттестацию муниципальных служащих необходимо усовершенствовать.

Во-первых, пересмотреть аттестационные вопросы, так как многие из них на сегодняшний день уже устарели и не актуальны.

Во-вторых, автоматизировать аттестационные вопросы в виде электронных тестов.

2.2.Рекомендации по совершенствованию технологии отбора персонала в администрации Чебаркульского городского округа.

Еще греческий мудрец Гераклит говорил о том, что важнейшей заботой общества является «заблаговременная подготовка лучших людей к управлению государством». Работа с резервом является одним из самых перспективных направлений в сфере внутреннего рекрутинга. Организация при этом выступает в роли, образно говоря, хорошего огородника. Для того чтобы осенью собрать хо-

роший урожай, надо все лето работать – поливать, пропалывать, удобрять. Чтобы завтра в организации были компетентные, грамотные, умелые руководители, сегодня надо их отбирать, оценивать, учить, стимулировать. Без такой работы хорошо растут лишь сорняки.

Для того чтобы устранить вышеперечисленные минусы мы предлагаем следующее:

Рекомендация 1. Повышение по службе имеющихся служащих

Уделить внимание повышению уже работающих кадров на предприятии, так как в этом есть следующие преимущества:

- появляется шанс для служебного роста молодых кадров предприятия;
- повышается степень привязанности к организации;
- улучшается социально-психологический климат на производстве;
- низкие затраты на привлечение кадров;
- претендентов на должность хорошо знают в организации;
- претендент на должность знает данную организацию;
- сохраняется уровень оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент).

Рекомендация 2. Создание единой системы обучения муниципальных служащих

В рамках данного направления предусматривается:

- организация обучения муниципальных служащих на краткосрочных курсах повышения квалификации и по программам профессиональной переподготовки;
- разработка учебных, научных и методических материалов, развитие и использование специализированного библиотечного фонда (сервер-библиотека), Интернет-ресурсов;
- внедрение в процессе обучения новых образовательных технологий: электронных обучающих систем, тестов, программ, форм дистанционного обучения;

- контроль качества обучения муниципальных служащих;

Рекомендация 3. Дорогу студентам-выпускникам

Делать акцент на студентов выпускников, проводить предварительную работу, начиная со второго семестра третьего курса.

Методы работы со студентами:

- предоставление прохождения практики в организации;
- предложение тем дипломных проектов, в разработке которых заинтересована администрация;
- проведение конкурса среди студентов для найма на вакантную должность.

Так как необходимо соответствие личных качеств кандидата требованиям к должности, предлагается при подборе кандидата на вакантную должность пользоваться услугами профессионального психолога. Наличие психолога также облегчает разрешение различных внутрифирменных конфликтов, возникающих при производственном процессе.

2.3. Динамика повышения эффективности технологии отбора персонала в администрации Чебаркульского городского округа

Успешность предлагаемых рекомендаций в технологии отбора персонала возможна при соблюдении условий:

- она должна являться составной частью управления персоналом;
- она должна проводиться в соответствии с четко определенной методикой;
- обязательное участие квалифицированного психолога-консультанта и руководителей.

Вывод

Внедрение предложенной системы отбора персонала позволит:

- 1) более тщательно подбирать квалифицированный персонал;
- 2) освоить новые, современные методы отбора и оценки персонала;
- 3) глубже выявлять личные и профессиональные качества претендентов, их психологические характеристики, что, в конечном итоге, окажет влияние на:

психологические характеристики, что, в конечном итоге, окажет влияние на:

- обеспечивать приток свежих сил в управленческий корпус, как в органы местного самоуправления, так и в сектор реальной экономики;
- сформирует более сплоченный коллектив, что обеспечит более стабильную работу не только отдела, в который подбирается работник, но банка в целом;
- повысит эффективность расходования средств за счет экономии их на обучении, в результате подбора уже профессионально-подготовленного персонала.

Учитывая сложившуюся экономическую ситуацию в мире дорогостоящие программы обучения не получают одобрения со стороны высшего руководства администрации. В связи с этим в процессе развития профессиональных навыков и знаний резервистов нужно обратить внимание на такие малозатратные формы обучения, как научные конференции, семинары по специальности. Необходимо поощрять стремление к самообразованию путем частичной компенсации затрат резервистов, выписки профильных журналов. Очень важную роль на этом этапе играет обратная связь с обучающимся сотрудником: для усиления положитель-

ного эффекта нужно с определенной периодичностью устраивать семинары по обмену опытом среди сотрудников, на которых обучающиеся резервисты имеют возможность поделиться полученными знаниями с коллегами. Такие семинары способствуют стимуляции интереса остальных сотрудников к приобретению новых знаний и навыков, укреплению имиджа резервистов как знающих и прогрессивных специалистов. Так как серьезное обучение слишком затратно для администрации, особое внимание стоит уделить приобретению резервистами практического опыта по резервируемой должности.

Реализация практических рекомендаций в администрации позволит усовершенствовать управление отбором персонала на замещения вакантной должности муниципальной службы, а также снизить затраты на привлечение кадров и получения более целевого набора персонала.

Выводы по второй главе

В ходе оценки качества управленческих мероприятий по отбору персонала для администрации было выявлено ряд недостатков данного управленческого процесса. При отборе персонала на замещение вакантной должности муниципальной службы администрации не используется внутренний резерв.

Для совершенствования управления отбором персонала администрации предлагается:

1. Проводить замещение вакантной должности с использованием процедуры внутреннего конкурса.

2. Проводить конкурс среди студентов для найма на вакантную должность

Реализация практических рекомендаций в администрации позволит усовершенствовать управление отбором персонала на замещения вакантной должности муниципальной службы, а также снизить затраты на привлечение кадров и получения более целевого набора персонала.

Заключение

С давних пор у могущественных правителей возникал вопрос: как собрать людей для того, чтобы провести определенные работы - построить пирамиды, посчитать казну, собрать урожай, приготовить еду и так далее. Все мы знаем, что на заре существования более-менее цивилизованного мира людей такие вопросы решались с помощью военных действий. Плененные становились работниками поневоле – рабами, которые и выполняли приказы и поручения своих владельцев.

Еще 4-5 тысяч лет назад, в период формирования рабовладельческих государств, на Древнем Востоке (Шумер, Египет, Аркада) пользовались отбором персонала. Например, в Египте существовала школа чиновников, готовившая элитную касту государственных служащих. В эту школу был строжайший, целенаправленный отбор по многим критериям. Умственные способности, физическое развитие, культурный уровень и многое другое, влияли на зачисление в эту школу. К началу нашей эры сформировалась очень сильная школа отбора в Древнем Китае. Конфуций и его приемники создали целую философию отбора чиновников и представителей знатных сословий.

Любое действие в нашей жизни реализуется в форме ответа на два вопроса: «Что делать?» и «Как делать?». Эта же философская сентенция лежит в основе построения системы отбора в компанию начиная с самого низкого до самого высокого уровня.

Отбор персонала — мероприятия и действия, осуществляемые организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Проблема номер один, которая возникает вместе с отбором, выражается в профессиональной готовности человека, который будет заниматься отбором персонала в кампанию. Часто этот человек - молоденькая девочка, которая выбирает и оценивает людей по критерию «понравился-не-понравился». Вы представляете, если отбором занимается амбициозная, выпускница университета с

завышенной самооценкой и 2-х летним стажем работы. Она наберет, в компанию либо себе подобных, либо людей явно склонных заискивать перед должностными лицами. Можем с уверенностью заявить, что большинство руководителей старается подобрать похожих на себя людей, которые чуть скромнее в своих возможностях. Составить портрет руководителя с 90%-ой точностью лишь можно посмотрев на его коллектив. А люди то нужны разные, и в первую очередь те, кто может изменять реальность вокруг себя. Часто они не похожи на рекрутера или директора.

Обратите внимание на того, кто занимается отбором. Личность специалиста должна быть зрелой, то есть прошедшей процесс социального и физиологического становления, а это хотя бы 25 – 27 лет. Такой человек должен иметь достаточно широкий кругозор, должен сходу называть 25-30 характеристик личности. Должен уметь интерпретировать высказывания, то есть раскрывать «скрытый» смысл сообщений. Кроме того, он должен легко переводить требования к работе в категории компетенций и уметь выяснять, как именно удавалось кандидату на прошлом месте работы достигать результатов. Самое главное - этот человек должен понимать и уметь пользоваться диагностическими технологиями. Будучи специалистом в профессионально-психологическом отборе, уверенно могу заявить, что на уровне субъективной оценки я иногда ошибаюсь в оценке людей. Существенно снизить количество ошибок мне помогает батарея психологических тестов.

Проблема состоит в очень высоком уровне недоверия к психологическим тестам, особенно у руководителей. Во многом это мнение верное. Проблема может быть поделена на составные части.

Часть первая: большое количество, тестов в информационном пространстве ненадежные. Например, тест из 20 вопросов никогда не даст вам точного результата. Многие из них не пригодны для профотбора в связи с тем, что результаты не определяют достоверность ответов. Согласитесь, нужно быть полным идиотом, чтобы полностью точно ответить на все вопросы в тесте при приеме на работу. Для работы нужно использовать профессиональные тесты, желательно

вместе профессиональными диагностами. По той причине, что для обучения среднему уровню использования "смил" (тест - 377 вопросов) необходимо хотя бы несколько месяцев при наличии психологического образования. Этот тест имеет очень высокий прогностический эффект и дает высокий уровень Часть вторая: субъективное недоверие специалистов по отбору и руководителей. Многих обижает тот факт, что о нем выносят суждения на основе выбора каких-то портретов. Для отрицания тестов в качестве инструментария для оценки кандидатов найдется еще десяток причин. Но в большинстве они связаны с тем, что люди не умеют их выбирать, правильно интерпретировать да и вообще не хотят ими пользоваться. Зачастую все считают, что их личная субъективная оценка обладает куда более высокой степенью качества. Вопрос спорный, но методология разработки профессиональных тестов строится на статистическом анализе нескольких тысяч результатов. При этом результаты сравниваются с экспертными оценками и результатами других методик.

Часть третья: специалист верит в тесты, умеет ими пользоваться, но не умеет сформулировать, что и какими методиками нужно мерить и как интерпретировать. Например, взяли и проверили некий тест на интеллект кандидата. Получили очень высокий показатель и сделали вывод о том, что это очень умный кандидат. А через полгода развели руками от того, что у него результаты значительно хуже, чем у кандидата с трудом прошедшего этот тест.

Часть четвертая: иногда в качестве серьезного аргумента против использования психологических тестов выдвигают факт, что человек прошел по тестам как горячий нож по маслу, а работает довольно паршиво. Такое, вынуждены признать, все же встречается.

Так же много узнали интересного о муниципальной службе и методе ее отбора в администрацию, кадровый резерв.

Немного вкратце повторим для закрепления материала.

Все граждане РФ имеют равный доступ к муниципальной службе.

Для замещения должностей муниципальной службы квалификационные требования предъявляются к уровню профессионального образования, стажу

муниципальной службы (государственной службы) или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

На муниципальную службу для замещения должностей вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям.

При наличии вакансий в органе местного самоуправления, его руководитель назначает конкурс на замещение должности. Желающие участвовать в конкурсе подают документы и заявление на имя руководителя органа муниципального образования. По окончании срока подачи документов, они рассматриваются конкурсной комиссией, состав которой утверждается председателем представительного органа или главой администрации. На основании документов об образовании, о стаже трудовой деятельности, рекомендаций, результатов тестирования комиссия оценивает качества претендентов на муниципальную должность и принимает решение, которое передается руководителю органа для издания приказа о назначении на должность.

Рассматривается несколько кандидатур для зачисления их в резерв на замещение одной и той же должности. Допускается одну и ту же кандидатуру зачислять в резерв на замещение нескольких должностей одновременно.

По завершении отбора кандидатур составляется кадровый резерв. Срок действия резерва - один год со дня его утверждения. По истечении срока действия резерва он должен быть пересмотрен и, при необходимости, откорректирован.

Открывающиеся в органах местного самоуправления вакансии должностей подлежат замещению их лицами, зачисленными в резерв на эти должности в первую очередь.

С муниципальными служащими, принимаемыми на работу по конкурсу заключается трудовой договор на неопределенный срок. Исключение из этого правила составляют некоторые случаи, например, при принятии на должность временно отсутствующего работника, находящегося в отпуске по уходу за ребенком.

Для совершенствования деятельности администрации Чебаркульского городского округа по отбору персонала необходимо проведение следующих мероприятий:

- формирование эффективной системы управления муниципальной службой, развитие единой системы обучения муниципальных служащих как основы профессионального;
- должностного роста и стимулирование, мотивация и оценка деятельности муниципальных служащих.

В процессе анализа данной дипломной работы нами были достигнуты поставленные задачи, а именно:

- рассмотрены теоретические аспекты сущности управления персоналом;
- описаны понятия, принципы и методы технологии отбора персонала на предприятии;
- описан персональный состав исследуемого объекта, администрация Чебаркульского городского округа;
- выявлены недостатки и предложены рекомендации по усовершенствованию процесса отбора персонала в администрации.

В ходе реализации исследования цели работы достигнуты, задачи реализованы, гипотеза подтвердилась.

Список использованных источников

Нормативно-правовые акты

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации.
2. Закон Челябинской области № 364-ЗО «О резерве управленческих кадров Челябинской области», 2009 г.
3. Закон Челябинской области №43-ЗО «О муниципальной службе в Челябинской области», 1998г.
4. Конституция Российской Федерации. - М., 1993.
5. Положение об условиях и порядке проведения конкурса на включение в кадровый резерв Чебаркульского городского округа.
6. Положение об администрации Чебаркульского городского округа
7. Правовые акты Российской Федерации и Чебаркульского городского округа.
8. Трудовой кодекс Российской Федерации.
9. Устав Чебаркульского городского округа
10. Федеральный закон от 06.10.2003г. №131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», в ред. от 2011г.
11. Федеральный закон от 12.01.1996 г. №71 «О некоммерческих организациях», 1996 г.
12. Федеральный закон от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений.

Книги

13. Анискин Ю.П. Общий менеджмент / Ю.П. Анискин // Учебник, - М., РМАТ, 1998. - С. 23-99.
14. Ахметова С.Г. Исследование систем управления: Учеб. пособие. Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2005.

15. Бляхман Л. С. Введение в менеджмент.-СПб.: Издательство С-Петербургского университета экономики и финансов, 1994.
16. Гладышев А.Г. Муниципальная кадровая политика / А.Г. Гладышев, В.Н.Иванов, Е.С.Савченко. - М.: Учебное пособие для вузов, 2003. – С. 5-249
17. Зотов Б.В. Территориальное управление / Б.В. Зотов // Методология, теория, практика. – М., ИМ-Информ, 1998. – С. 65-78.
18. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. – М.: Экономика, 2008, с.152
19. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. –М.: 2009. - 688 с.
20. Дятлов В.А.,Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. - М.,Дело, 1997.
21. Кабушкин Н.И. основы менеджмента: Учебное пособие. – 7 изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2004. – 336 с.
22. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность./ Кравченко К.А. //Управление персоналом. –1998г. -№12 –С. 39
23. Козырев В.М. Основы современной экономики / Козырев В.М. // Учебник, - М., 2003. - С. 55-60.
24. Короткова Т.Л. Исследование систем управления / Т.Л. Короткова // Учебное пособие, - М., МИЭТ, 2005. – С. 12-21.
25. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2003. 311 с.
26. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. (Практическое пособие для руководителей и специалистов кадровых служб) УП. Приложение № 7, 1998, №№ 1-2.
27. Магура М.И. Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии - М., Управление персоналом, 2003.
28. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. Издание 3 переработанное и дополненное. Москва. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез. 2003. – 302 с.

29. Макашева З.М. Муниципальное управление / З.М. Макашева, В.Б. Зотов, – М., 2003. – 262 с.
30. Мельников С.Б. Муниципальный менеджмент / С.Б. Мельников // Коммерческий вестник, - М., 1995. – С. 34-67.
31. Мельников С.Б. Муниципальный менеджмент: Участие населения в собственности муниципальных образований / С.Б.Мельников, В.А. Николаев, О.В. Николаевский. – М., ЗелО, 1999. – С. 3-12.
32. Одегов Ю.Г., Рекрутинг: найм персонала. Учебное пособие. М.: Экзамен, 2002;
33. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент / Е.С. Стояновой // Учебник, - М., 2001. – С. 12-44.
34. Пискунова Н.Н. Исследование рынка / Н.Н. Пискунова // Учебное пособие, - М., МИЭТ, 2005. – С. 22-25.
35. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Книга директора по персоналу. СПб.: Питер, 2009.
36. Саакян А.М. Управление персоналом в организации/- СПб.: Питер, 2001. – 505с.
37. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. Издательство Смольного университета, 2000
38. Страйк Р. Как эффективно обслуживать муниципальные органы / Р. Страйк, М. Пинегина, М. Шапиро. Учебник, - М.: Фонд, 2005. – С. 67-44.
39. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 20 С. 336.
40. Травин В.В. Основы персонального менеджмента. – М.: Дело, 1995. 257с.
41. Управление персоналом: Учебник. 2-е издание / Под ред.
42. Кротова, Н.В. Управление персоналом: учебник / Н. В. Кротова, Е. В. Клеппер. – М.: Финансы и статистика, 2007.
43. 17. Лобанова Т.Н.. Оценка инвестиций в персонал – "за" и "против"// Управление персоналом. – 2007. – № 11. – С. 45-49
44. 18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий. М.: ИНФРА-М, 2008.

45. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.:“Дело”, 1992.
46. Монди Р. У., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Управление персоналом. 9-е изд. – СПб: Нева, 2008.
47. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учеб.пособие; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2008.
- 48.Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика: учеб. пособие / С.К. Мордовин.- 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
- 49.Морозова И.Н. HR-менеджмент: справочник менеджера по персоналу. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006
50. Нессонов Г. Г. Управление персоналом коммерческой организации. Учебное пособие .-М.:“Триада”, 1997.
51. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт // Учебник, - М., 2006. – С. 12-44
52. Эсаулова И.А. Развитие персонала: стратегии, организация, решения: Монография. Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2008.

Интернет сайты

53. <http://www.hr-pr.ru/>
54. <http://www.top-personal.ru/>
55. <http://www.hr-zone.net/>
56. <http://www.podborkadrov.ru/>
57. БазаровТ.Ю. Технология Assessment Centre. <http://www.cpt21.ru/>

Статьи сетевых журналов

58. Борисова Е. Кадровый резерв: благих пожеланий мало // Служба кадров и персонал. 2005. N 7.
59. КАДРОВИК.РУ", номер 1-2007., Оценка кандидатов, или Как не взять "кота в мешке
60. Кадровые службы в России // Служба кадров. - М- 2000.- № 3.
61. Конкурсный отбор - критерий качества // Служба кадров. - М., 2000.
62. Как подбирать сотрудников и их учить. // За рубежом, 1993, № 33

63. Муртазин Р.Р., Луцкина В.В. Фокус - на таланты [Электронный ресурс].
64. Про-персонал. Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом
65. Процедура отбора кандидата // Справочник кадровика. - М, 2002.-№4.
66. Поиск и отбор персонала//Управление персоналом. - М., 1998.
67. Процедура отбора кандидата // Справочник кадровика. - М, 2002.-№4.
68. Современные методы оценки и отбора персонала. Подбор TOP
69. Укрепление кадрового состава // Служба кадров. - М., 2000
70. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики менеджеров. // Деловой сетевой журнал «Businessman», №12, 2007, с. 5-9.
71. URL: http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_3013. Дата обращения - 28.11.2011.

Компьютерное обеспечение работы

Для оформления дипломной работы использовался персональный компьютер “IntelPentium 4” с операционной системой Windows 98.

В качестве теоретической базы для работы с компьютером использовали «Новейшую энциклопедию персонального компьютера 2002» Леонтьева В.П.

Набор текста выполнялся в программе текстового редактора «Word» шрифтом «TimesNewRomanCyr” № 14 через полтора межстрочных интервала. Для этого мы использовали панель форматирования, на которой расположены значки для выбора стиля и размера шрифта, выравнивания текста на листе, также для определения начертания и цвета шрифта.

С помощью “линейки” и находящихся на ней бегунков мы устанавливали ширину текста и величину абзацного отступа.

Кроме текста наша работа содержит диаграммы и графики, построенные с помощью Меню “вставка” путем формирования таблиц.

Диаграммы и графики позволяют доступно и наглядно воспринимать информацию, проводить сравнительный анализ результатов тестирования и опросов, кроме того при условии использования цветного принтера украшают работу.

В дипломной работе для систематизации данных, полученных в результате нашего исследования, составлялись таблицы с помощью редакторов электронных таблиц в программе MicrosoftExcel. Эта программа позволяет также составлять диаграммы и гистограммы, используя данные заполненных таблиц .

Для ознакомления с прикладным материалом на проводимых тренингах и схематичного изображения этапов диагностики конфликта мы обратились к панели инструментов и выбрали “Рисование”, с помощью “линий”, “стрелок” и “овалов” создали требуемый рисунок.

Таким образом, использование программ персонального компьютера позволило оформить работу в соответствии с требованиями, наглядно представить полученный практический материал и систематизировать данные проведенных исследований, и тем самым улучшить качество дипломной работы.

Примеры наводящих вопросов:

- Для этой работы важна аккуратность. А вы аккуратный человек?
- Я думаю, что вы жалеете об этом сейчас, не так ли?
- У нас очень много работы и часто приходится работать с высокой нагрузкой. Как вы относитесь к работе в условиях высокой нагрузки?

Примеры открытых вопросов:

- Что заставило Вас принять решение о...?
- Расскажите мне о...?
- Как получилось, что...?

Примеры прямых или закрытых вопросов:

- Какие оценки были у Вас по каждому предмету?
- Сколько человек непосредственно подчинялось Вам?
- Сколько месяцев Вы работали в...?

Примеры рефлекслирующих замечаний/вопросов.

Такие замечания или вопросы нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания. Кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают.

- Как я понял. Вы предпочитаете работу с высоким уровнем ответственности?
- Итак. Вы любите заниматься спортом?
- Мне показалось, что Вы плохо реагируете на критику в Ваш адрес?

Личная анкета

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Имя, фамилия. | ФОТО |
| У женщин – девичья фамилия: | Дата рождения: |
| Место жительства: | Место рождения: |
| Улица: | Исповедуемая религия: |
| Номер дома, телефон: | Семейное положение: |

2. Супруга (супруг).

- Фамилия:
У женщин – девичья фамилия:

3. Дети.

- | | |
|----------------|--------------------|
| Фамилия: | Место рождения: |
| Дата рождения: | Улица, номер дома: |

4. Родители (только для несовершеннолетних)

- | | | |
|---------|------------------------------|----------------------|
| Фамилия | Нынешнее место
жительства | Улица,
номер дома |
|---------|------------------------------|----------------------|

Отец

Мать (девичья фамилия)

5. Состояние здоровья.

Есть ли у Вас заболевания или их последствия, которые могут повлиять на Вашу деятельность? Вы инвалид войны?

Вы пострадавший от несчастного случая? У Вас физический недостаток?

Признаны трудоспособным?

Последнее заключение о трудоспособности: Вы беременны?

6. Военная служба.

Вы отбывали срок службы? Ожидается повестка в армию? Предполагаемый срок службы? Предполагаемый срок военных сборов?

Судимости, незаконченные судебные процессы?

7. Школьное образование.

Тип школы	Название	школы	Окончание	(завер-
	место	с-до	шение)	классов, год
			окончания/	тип

8. Профессиональное образование.

Тип учебного заведения	Место	Специальность	С-до
Выпускные закл. экзамены	Дата	Специальность	Общая оценка
Занятия научной деятельностью	Дата	Специальность	Общая оценка

Тема дипломной работы:

Тема диссертации:

Академическое звание:

Профилирующие предметы:

Второстепенные предметы:

9. Профессиональное повышение

Тип(вид) учебного курса по квал фикации	Организатор (устроитель)	Специальность	С-до	Завершение в ка- честве
--	-----------------------------	---------------	------	----------------------------

10. Бывшая профессиональная деятельность, включая самостоятельную (индивидуальную деятельность), деятельность лица, работающего без вознаграждения, практиканта и т. д., время, в течение которого был безработным и время службы в армии.

С-до	Работодатель	Место	Занят в каче-	Последний	суммар-
			стве	ный доход	в месяц

11. Специальные профессиональные знания и опыт.

Знание языков получено через:	Языки:		
школьное обучение:		с... до...	с... до...
языковой институт:		с... до...	с... до...

высшую школу (университет): с... до... с... до... с... до...

пребывание за рубежом: с... до... с... до... с... до...

На каком языке Вы в состоянии:

вести корреспонденцию переводить со словарем
Разговаривать переводить

татья

12. Знание компьютеров и систем электронной обработки данных.

Если да, то, каких?

13. Стенография.

Какой почерк (шрифт)... ..минут

14. Умение печатать: скорость (мин.)

15. Прочие знания.

16. Изобретения, открытия.

Напечатанные (изданные) труды

Патенты (авторские права)

Еще не зарегистрированные изобретения

17. Последний заработок за месяц (общий):

18. Бывшие ранее прочие доходы (вознаграждения, премии, 13-я зарплата и т. д.).

19. Обременены ли Вы долгосрочными обязательствами, дол_или_ или описью имущества?

20. Работают ли у нас члены Вашей семьи или родственники (если да, напишите, пожалуйста, их имена).

Я осознаю (признаю), что предоставление заведомо неправильных данных или умолчание существенных фактов, дает предприятию право увольнять без соблюдения сроков расторжения договора.

Место, дата Подпись

МНОГОФАКТОРНЫЕ ТЕСТЫ СПОСОБНОСТЕЙ

А. Многофакторная оценка интеллекта предполагает исследование следующих интеллектуальных способностей:

1. Вербальная компетентность - выявляется в тестах на словарь, антонимы и синонимы, на завершение предложений и в тестах на понимание.
2. Оперирование словами (речевые навыки) выявляется в тестах на анаграммы, рифмы и на придумывание слов, начинающихся с данной буквы, с данной приставкой или суффиксом.
3. Пространственное мышление - любой тест, который связан с мысленной манипуляцией объектами в двух- или трехмерном пространстве.
4. Операции с числами - тесты, которые проверяют скорость и точность относительно простых расчетов (но не решение задач).
5. Память - тесты на проверку способности к быстрому запоминанию.
6. Причинные связи - тесты, требующие установления правил или принципов, заложенных в материале теста (тесты на индукцию и дедукцию).

Б. Многофакторные тесты общих и специальных способностей могут быть организованы как батареи тестов.

Возможны следующие варианты таких тестов:

ТЕСТ 1

1. Вербальные причинные связи
2. Способность оперировать с числами
3. Способность оперировать с абстрактными понятиями
4. Способность устанавливать механические причинные связи
5. Корректурная проба
6. Правописание/Грамотность

ТЕСТ 2

1. Кодирование

2. Память
3. Точность
4. Логические связи
5. Общая осведомленность
6. Арифметические операции
7. Пространственное мышление

ТЕСТ 3

1. Общий интеллект
2. Вербальный интеллект
3. Способность оперировать с числами
4. Специальный интеллект
5. Восприятие формы
6. Корректирующая проба
7. Координация движений

ТЕСТ 4

1. Вербальный интеллект
2. Способность оперировать цифрами
3. Зрительное восприятие (объем, скорость и точность)
4. Оперирование зрительными образами
5. Способность оперировать числами
6. Определение вербальных закономерностей
7. Беглость речи
8. Скорость и точность ручных операций
9. Определение закономерностей при оперировании абстрактными понятиями.

Краткое описание отдельных видов тестов:

1. Речевые навыки - способность к правильному употреблению слов, пунктуация, правильное произношение слов и их написание (грамматика), правильное употребление заглавной буквы.

2. Понимание написанного - способность читать тексты или отвечать на письменные вопросы о содержании написанного.

3. Словарь - способность определять верное значение слов.

4. Расчеты - способность решать арифметические задачи, включая действия с целыми числами, процентами, десятичными и простыми дробями.

5. Решение задач - способность решить задачу, требующую использования арифметических операций.

7. Следование устным инструкциям - способность понимать информацию, предъявленную в устной форме, и отвечать на вопросы по ее содержанию или следование устной инструкции.

8. Следование письменным инструкциям - понимание написанного и способность следовать набору правил, предъявленных в письменной форме.

10. Установление причинных связей - способность анализировать факты и делать надежные заключения на основе логического анализа этих фактов.

11. Классификация - способность упорядочивать информацию в соответствии с определенными правилами.

12. Кодирование - способность кодировать информацию в соответствии с предложенными категориями.

13. Создание именованного каталога - способность располагать имена или названия в алфавитном порядке.

14. Создание цифрового каталога - способность располагать числа в порядке возрастания или убывания.

15. Зрительная скорость и точность - способность видеть различия в мелких деталях.

16. Память - способность воспроизвести информацию, после того, как была предоставлена возможность выучить ее.