ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема:

**«Оценка кандидатов на вакантные рабочие места в таможенных органах Российской Федерации»**

**Оглавление**

Введение

Глава 1. Теоретические основы подбора кандидатов на вакантные рабочие места при проведении конкурса

1.1 Общая организация набора кадров

1.2 Набор персонала

Глава 2. Анализ основных требований и компетенций, предъявляемые к кандидатам при поступлению на таможенную службу

2.1 Понятие отбора персонала, критерии, принципы

2.2 Методы отбора персонала

2.3 Условия, запреты, ограничения при приеме на работу

Глава 3. Методика оценки кандидатов на вакантные рабочие места при проведении конкурса

3.1 Понятие оценки, функции оценки персонала

3.2 Методы оценки персонала, критерии оценки, требования к кандидатам

3.3 Особенности оценки кандидатов в таможенных органах на примере Мурманской таможни

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Приложение 1: Методы сбора оценочной информации

Приложение 2: Основные группы факторов оценки персонала

Приложение 3: Методы выполнения оценочных процедур

Приложение 4: Журнал учета участников, конкурсный бюллетень

**Введение**

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом организации. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспектыуправления**.** Ключевое же место занимаетопределение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

Смысл труда не сможет бытьсведен также и к материальной заинтересованности. Для формирования сильной трудовой мотивации необходимо, чтобы смысл труда не выходил за рамки удовлетворения только личных материальных потребностей человека.

Эффективное управление персоналом чрезвычайно важно для любой организации. Без людей невозможно само существование организации, а не имея *подходящего персонала*, организация не сможет достигать своих целей и выживать. Хотя теоретики школы человеческих отношений считали, что данная переменная является определяющей лишь в некоторых ситуациях, очевидно, что управление трудовыми ресурсами – важнейший аспект менеджмента.

В крупных организациях менеджментом трудовых ресурсов, как правило, занимаются специальные отделы кадров, состоящие из профессионалов в этой области. Чтобы эти специалисты могли вносить весомый вклад в достижение целей организации, они должны обладать знаниями не только в сфере своей компетенции; им необходимо знать потребности менеджмента низового звена. Более того, если менеджеры низшего уровня не разбираются в основных методиках управления трудовыми ресурсами, в его механизмах, возможностях и ограничениях, они не могут в полной мере воспользоваться услугами кадровой службы.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работополучателей.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации.

Для решения кадровых вопросов в системе государственной гражданской службы в современных условиях нужно формировать принципиально новые направления, которые заключаются, прежде всего, в грамотном наборе и отборе персонала, его мотивации, сменяемости кадрового состава, адаптации молодежи, приходящей на службу в государственные органы управления.

Исходя, из текста Концепции развития таможенных органов планируется разработать комплексную стратегию кадрового обеспечения таможенных органов Российской Федерации. В рамках данного направления особое внимание будет уделено качеству профессиональной подготовки кадров, совершенствованию их знаний и навыков, практике управления, повышению эффективности системы оплаты труда и престижности профессии, а также созданию филиалов Российской таможенной академии в федеральных округах.

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

Принятие решений в области привлечения и отбора персонала, а также его оценки оказывает определяющее значение на показатели эффективности всей работы организации. Ошибки и просчеты при решении этих вопросов дорого обходятся как организации в целом, так и отдельным сотрудникам.

Чтобы грамотно осуществить набор и отбор кадров для своей организации и избежать ошибок в дальнейшем, необходимо изучить отечественный и зарубежный опыт по данному вопросу, научиться применять его на практике.

В настоящее время существует большое количество литературы, посвященное набору и отбору персонала, растет количество фирм, предлагающих свои услуги в данной области. В своей работе кадровые службы применяют практически все известные методы набора и отбора персонала, которые включают и оценку кандидатов при приеме на работу. Вместе с тем, методы могут отличаться в зависимости от деятельности организаций и от их профессиональной специфики.

Обозначенная актуальность проблемы позволила определить **объект исследования** – оценка кандидатов при подборе персонала как одно из направлений кадровой политики в организации.

**Предмет исследования:** оценка кандидатов на замещение вакантной должности при проведении конкурса на примере таможни.

**Цель исследования:** изучить и проанализировать современные методы набора и отбора персонала в организации при проведении конкурса, а также рассмотреть методы оценки, используемые при проведении конкурса в таможенные органы РФ.

Для достижения данной цели были решены следующие задачи:

1. Изучена отечественная и зарубежная литература по вопросу профессионального набора и отбора персонала;
2. Дан комплексный анализ технологии набора и отбора персонала;
3. Проанализированы основные мероприятия, проводимые при оценке кандидатов на вакантные рабочие места в таможенные органы Российской Федерации;

Проблемными вопросами набора и отбора персонала занимаются такие авторы как Веснин В.Р., И.Б. Дуракова, В.П. Егоршин. С.Н. Капустин, А.Я. Кибанов, Даниель Жув, Доменик Массони и др. В работах этих авторов набор и отбор персонала рассматривается с точки зрения понятийного аппарата, стадий и методов. Более продвинутыми в этом направлении являются разработки А.Я. Кибанова, который подходит к рассмотрению набора и отбора персонала с точки зрения технологии управления персоналом.

**Глава 1. Теоретические основы подбора кандидатов на вакантные рабочие места при проведении конкурса**

**1.1 Общая организация набора кадров**

**Персонал –** это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно – хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется *кадрами*.

Процесс набора кадров исходит из потребности в них. Такая потребность бывает текущей и перспективной. Данные о текущей потребности основываются на информации кадровых служб. Перспективная потребность определяется путем расчетов.

Сначала на основе планов развития производства, технического перевооружения и др. оценивается ее общая величина на ту или иную дату.

Затем рассчитывается *вероятная численность персонала* (при условии, что никаких целенаправленных мероприятий этой области не будет проводиться). Для этого исходная списочная численность кадров корректируется с учетом показателей их оборота по приему и выбытию. Поскольку в будущем они могут поменяться, для расчетов привлекаются эксперты.

Разность между общей потребностью в кадрах и их вероятной численностью и покажет *дополнительную потребность* в работниках.

Ее удовлетворение происходит, прежде всего, путем рационализации использования существующего персонала и сокращения нужды в нем за счет автоматизации и механизации производственных процессов, совершенствования структуры организации и системы управления.

Остающийся дефицит кадров, а также текущие потребности в них покрываются за счет дополнительного *набора*, который состоит их двух этапов.

*Первый этап*. В результате *привлечения* кадров создается резерв тех, кто способен осуществлять необходимые организации функции.

*Второй этап*. По итогам *отбора* оставляют наиболее подходящих лиц.

Привлечение кандидатов происходит на основе *поиска* и *вербовки* как внутри организации, так и за ее пределами – в учебных заведениях, у конкурентов, через посреднические фирмы, объявления в СМИ (средства массовой информации).

Внешнее и внутреннее привлечение имеют как свои достоинства, так и недостатки. Акцент на том или другом источнике делается с учетом особенностей ситуации.

Рассмотрим более подробно основные аспекты набора персонала.

**1.2 Набор персонала**

Наем заключается в создании резервного фонда кандидатов на каждую должность, из которого организация должна выбрать наиболее подходящих. Организациям приходится нанимать людей на все категории работ: офисную, производственную, техническую и управленческую. Масштабы найма зависят от разницы между имеющейся рабочей силой и будущей потребностью в ней с учетом таких факторов, как выход людей на пенсию, текучесть кадров, истечение срока договора найма и расширение сферы деятельности организации. Обычно организации нанимают людей из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего отбора относятся публикация объявлений в газетах и отраслевых журналах. Использование кадровых агентств и работа с выпускниками учебных заведений. Некоторые организации приглашают местное население в отделы кадров, чтобы подать заявления на будущие вакансии.

Большинство организаций предпочитает, как можно больше полагаться на имеющийся персонал. Продвижение по службе своих работников дешевле обходиться; это также усиливает лояльность сотрудников, улучшает моральный климат и мотивацию. Исходя из теории ожиданий в отношении мотивации В. Врума[[1]](#footnote-1), логично предположить, что если работники верят, что их карьерный рост зависит от их эффективности, они будут иметь мотив работать в полную силу. Потенциальным недостатком использования исключительно внутренних источников рабочей силы является то, что ограничивается приток в организацию новых людей со свежими взглядами, что обычно приводит к застою в мышлении.

Популярный метод внутреннего найма заключается в распространении информации о новой вакансии и приглашении работников, имеющих соответствующую квалификацию, подать заявление. Некоторые организации требуют, чтобы о любой новой вакансии сначала извещались их сотрудники и их заявления рассматривались прежде, чем заявления людей со стороны. Отличный метод – рекомендации работниками организации своих друзей и бывших; некоторые организации даже платят за это премии.

Основной проблемой найма является стремление специалиста кадровой службы представить свою компанию в максимальном выгодном свете. При этом зачастую завышаются ее позитивные аспекты и умалчиваются негативные, в результате чего у потенциального кандидата возникают завышенные ожидания. Исследования показали, что это способствует повышенной неудовлетворенности людей и текучести кадров.

Самая распространенная проблема в данном случае – формирование у людей необоснованных ожиданий.

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.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией) (см.таблицу 1)

Таблица 1[[2]](#footnote-2)

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества привлечения** | **Недостатки привлечения** |
| **1** | **2** |
| **Внутренние источники привлечения персонала** | |
| Появление шансов для служебного роста.  Повышение степени привязанности к организации.  Улучшение социально-психологического климата на производстве.  Низкие затраты на привлечение кадров.  Претендентов на должность хорошо знают в организации.  Претендент на должность знает данную организацию.  Сохранение уровня 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).  Освобождение занимаемой должности для роста  молодых кадров данной организации.  Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации.  «Прозрачность» кадровой политики.  Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации.  Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала.  Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров.  Рост производительности труда (если переход на новую должность совпадает с желаниями претендента).  Решается проблема занятости собственных кадров.  Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом. | Ограничение возможности для выбора кадров.  Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.  Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.  Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.  Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя.  Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах.  Продолжение таблицы 1  Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами. |
| **Внешние источники привлечения персонала** | |
| Более широкие возможности выбора.  Появление новых импульсов для развития организации.  Новый человек, как правило, легко добивается признания.  Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах.  Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации | Более высокие затраты на привлечение кадров.  Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров.  Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих.  Высокая степень риска при прохождении испытательного срока.  Плохое знание организации.  Длительный период адаптации.  Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.  Нового работника плохо знают в организации. |

Для принятия оптимальных решений при наборе и отборе персонала важно в первую очередь четко определить критерии оценки различных вариантов.

Общими критериями оценки эффективности принимаемых в данной области решений являются:

* соответствие уровня знаний и навыков работы, способностей и личностных качеств кандидата требованиям, которые к нему предъявляются в зависимости от содержания и характера выполняемой работы, перспектив ее изменения в будущем, особенностей организационной культуры данной организации;
* соблюдение временных параметров и ограничений (например, заполнить внезапно освободившуюся вакансию надо в течение недели, либо, напротив, можно не торопиться, так как открытие новой вакансии предполагается спустя три месяца, и организация заблаговременно начала готовиться к замещению открывающейся вакансии;
* затраты на осуществление набора и отбора кандидатов.

Реализация различных вариантов набора и отбора персонала предполагает неодинаковые затраты. Например, используя внутренние источники набора персонала (продвижение сотрудников на освободившиеся вакансии внутри организации) или, принимая работника со стороны по рекомендации своих сослуживцев, оплачивать посреднические услуги при наборе, как правило, не требуется. Бесплатно можно также пользоваться услугами государственной службы занятости, в то время как некоторые частные рекрутинговые агентства могут потребовать за подбор одного подходящего кандидата 25-30% его годовой заработной платы. Возможность и желание организации оплачивать такого рода дорогостоящие услуги оказывает решающее влияние на принятие окончательного решения.

Данные критерии, безусловно, важны для принятия решений в области подбора персонала. Но среди них особое место принадлежит определению соответствия способностей и личностных качеств работника требованиям, которые к нему предъявляет конкретное рабочее место, так как именно это и является конечной целью подбора – подыскать ***максимально соответствующего требованиям работы*** кандидата в течение определенного периода времени с наименьшими затратами. На практике обеспечить полное соответствие бывает достаточно трудно. Гипотетически данный вариант может быть осуществлен, однако для этого надо будет просмотреть огромное число кандидатов, что потребует значительных затрат средств и времени. В реальной жизни приходится делать ряд уступок, выбирая наиболее приемлемый (оптимальный в данных условиях) вариант решения проблемы. При этом критерий максимального соответствия требований работы и характеристики работника в большинстве случаев должен быть приоритетным. Отбор кандидатов максимально соответствующих требованиям организации происходит и при проведении конкурса на замещение должности – как специальной процедуры определения из числа кандидатов наиболее соответствующего требованиям должности.

Под конкурсом в системе государственной службы понимается особая процедура подбора кадров на вакантные государственные должности в соответствии с решением конкурсной комиссии. Такое решение является юридическим основанием для назначения на соответствующую должность государственной службы либо отказа в таком назначении. Решение комиссии обязательно для государственного органа и его руководителя. Подбор кадров на конкурсной основе позволяет обеспечить штатный состав государственной службы высокопрофессиональными специалистами.

Необходимыми элементами конкурса как персонал - технологии являются:

– наличие претендента или претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;

– конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;

– критерии и механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;

– механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

При проектировании конкурса преследуется как минимум две цели – подбор высококвалифицированных специалистов на вакантные должности и формирование кадрового резерва.

Эти цели должны быть достигнуты с учетом следующих обязательных условий:

а) соблюдения действующего законодательства;

б) открытости и прозрачности конкурсных процедур и критериев оценки, как для кандидатов, так и для общественности;

в) минимизации финансовых и временных затрат;

г) диагностичности и наглядности, прежде всего для непосредственного руководителя, принимающего итоговое решение;

д) технологичности и возможности передачи сотрудникам кадровых служб для постоянного использования;

е) участия в конкурсе гражданского служащего независимо от того, какую должность он замещает на период проведения конкурса (при проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы учитываются положения и результаты исполнения служащим должностного регламента).

В число квалификационных требований к должностям гражданской службы входят требования к уровню профессионального образования, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, стажу гражданской службы или стажу работы по специальности.

Квалификационные требования к должностям гражданской службы устанавливаются в соответствии с категориями и группами должностей гражданской службы. Для категорий «руководители», «помощники», «специалисты» всех групп должностей гражданской службы, а также категории «обеспечивающие специалисты» главной и ведущей групп должностей гражданской службы обязательным требованием является наличие высшего профессионального образования; для категории «обеспечивающие специалисты» старшей и младшей групп должностей таким требованием является наличие среднего профессионального образования, соответствующего направлению деятельности.

Квалификационные требования к стажу гражданской службы или стажу работы по специальности для федеральных гражданских служащих установлены Указом Президента РФ[[3]](#footnote-3), для гражданских служащих субъекта РФ – законом субъекта РФ; а требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются нормативным актом государственного органа с учетом его задач и функций и включаются в должностной регламент гражданского служащего.

Конкурс не проводится при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники», а также категории «руководители», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом РФ или Правительством РФ; при заключении срочного служебного контракта; при назначении гражданского служащего на иную должность гражданской службы в случаях, предусмотренных (частью 2 статьи 28, и частями 1, 2 и 3 статьи 31)[[4]](#footnote-4) (при сокращении должностей гражданской службы, при реорганизации государственного органа или изменении его структуры и при ликвидации государственного органа). Без конкурса назначаются на должность гражданской службы лица, состоящие в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе.

Конкурс является экономичным способом комплектования кадрового состава высококвалифицированными специалистами, так как не требует значительных финансовых ресурсов для его проведения. Предлагаемая технология проведения конкурса позволяет проводить конкурс на замещение нескольких государственных должностей силами небольшой рабочей группы из двух-трех человек с минимальными затратами времени и финансов. При этом качество проведения конкурса находится, на должном уровне, а результаты прогнозируемы.

Для успешного внедрения конкурсной технологии в нормативной правовой базе должны быть закреплены следующие базовые принципы проведения конкурса:

*1) гибкий срок приема документов от кандидатов – от 2 недель до 2 месяцев в зависимости от уровня должности и специализации госслужащего, а также от ситуации на рынке труда (в настоящее время срок приема документов – 1 месяц);*

*2) возможность публикации объявлений о конкурсе в сети Интернет;*

*3) необходимость по итогам конкурсных процедур составлять ранжированный список кандидатов, первое место в котором может являться основанием для признания участника конкурса победителем.*

Как показывает практика, существенных финансовых и временных затрат требует только размещение объявлений о конкурсе в средствах массовой информации и прием документов конкурсантов.

Оценка документов проводится, как правило, в период их приема, а очные процедуры занимают в общей сложности примерно два-три дня. Проведение интервью в среднем занимает около часа на каждого кандидата, однако оперативность интервью напрямую зависит от возможностей руководителя выделить необходимое для этого время.

Методика проведения конкурса на вакантные государственные должности должна быть формализована. Конкурс может проводиться в различных формах в зависимости от уровня вакантных должностей:

**– *на младшие и старшие государственные должности****: привлечение, отбор по анкетным данным и краткое интервью;*

*–* ***на ведущие государственные должности****: привлечение, отбор по анкетным данным, интервью, реферат;*

*–* ***на главные и высшие государственные должности****: отбор по анкетным данным, реферат, групповые упражнения, интервью.*

Согласно Закону о государственной гражданской службе, кадровый резерв также формируется на конкурсной основе. Представляется оправданным проводить конкурс в кадровый резерв по той же методике, что и конкурс на вакантные должности с учетом групп и категорий должностей. Кроме того, в кадровый резерв могут зачисляться участники конкурса, показавшие хорошие результаты, но не назначенные на вакантные должности.

Организует и обеспечивает проведение конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы кадровая служба государственного органа. Она разрабатывает и последовательно реализует мероприятия трех этапов конкурса: подготовительного, основного, заключительного.

Особое внимание при проведении конкурса уделяется подготовительному этапу, так как именно с ним связаны основные недостатки процедуры проведения конкурса в органах исполнительной власти.

Данный этап конкурса включает следующие мероприятия:

1. информирование и консультирование граждан, претендующих на замещение вакантной государственной должности, об условиях проведения конкурса;

2. сбор необходимых документов, их экспертиза и определение соответствия кандидатов установленным требованиям;

3. оценка на основе анализа представленных кандидатами документов, анкет и аналитических материалов (рефератов) уровня профессиональной подготовленности кандидатов.

Первый этап конкурса начинается со дня объявления в средствах массовой информации, где указывается информация о приеме документов для участия в конкурсе и завершается не ранее чем через месяц. Необходимыми условиями для начала первого этапа являются:

а) готовность нормативных и методических материалов;

б) готовность помещения (с наличием телефона) для приема кандидатов и сбора документов;

в) создание конкурсной комиссии для разработки и проведения конкурсных процедур.

Условием завершения первого этапа конкурса является наличие необходимого числа кандидатов, в наибольшей степени соответствующих установленным требованиям, которое обеспечивает возможность осуществления дальнейшего выбора из их числа кандидатур для приема в организацию.

Результатом первого этапа является список кандидатов, в наибольшей степени соответствующих установленным требованиям и допущенных к дальнейшему участию в конкурсе. Список кандидатов, допущенных к участию во втором этапе конкурса, утверждается конкурсной комиссией.

Второй этап конкурса включает проведение конкурсных процедур, оценку и сравнение кандидатов по профессионально значимым критериям. Выполнение конкурсных процедур второго этапа конкурса разделяется на две стадии.

На первой стадии происходит оценка качеств кандидатов на основе анализа результатов выполнения формализованных методик, а также в ходе групповых дискуссий и специальных заданий. Характер заданий и предлагаемые кандидатам темы групповых дискуссий должны быть связаны с будущей профессиональной деятельностью и утверждены конкурсной комиссией.

На второй стадии оценка кандидатов происходит на основании результатов собеседования с руководителем подразделения, на работу в котором претендует кандидат. В ходе такого управленческого интервью уточняется информация, полученная по результатам конкурсных процедур, и оцениваются профессиональные и личностные качества кандидатов.

Необходимые условия для начала второго этапа конкурса:

а) готовность необходимых методических материалов;

б) наличие подготовленных экспертов для проведения конкурсных процедур и оценки результатов.

Заключительныйэтап включает в себя подведение итогов оценки по всем процедурам, прием и рассмотрение апелляций, утверждение и оглашение результатов, оповещение общественности и анализ его результатов.

Решение об итогах конкурса принимается конкурсной комиссией после завершения всех конкурсных процедур и определения результатов второго этапа. Основаниями для подведения итогов конкурса и принятия окончательных кадровых решений конкурсной комиссией являются:

– сумма баллов по критериям оценки, полученных кандидатом в результате прохождения всех конкурсных процедур;

– мнение руководителя подразделения, проводившего итоговое собеседование с кандидатом.

По итогам всех пройденных процедур на каждого кандидата заполняется «Шкала оценки профессиональных качеств государственных служащих»; затем составляется рейтинг кандидатов и заполняется соответствующий бланк, который и является документом для подведения итогов конкурса.

По итогам конкурса конкурсная комиссия принимает решение о признании одного из участников выигравшим конкурс и получившим право на замещение вакантной должности гражданской службы.

Решение конкурсной комиссии об утверждении окончательных итогов конкурса принимается в отсутствие кандидата и является основанием для назначения его на соответствующую должность либо для отказа в таком назначении. При этом в решении конкурсной комиссии указывается конкретный срок испытания после приема на работу, в пределах от трех до шести месяцев для кандидата, впервые поступающего на работу в организацию.

Итоговым результатом конкурса является утвержденный конкурсной комиссией список кандидатов на замещение вакантных должностей, а также список кандидатов, рекомендованных в кадровый резерв.

Требования к работнику непосредственно вытекают из характера работы, которую кандидату придется выполнять. Потому не может быть плохого или хорошего кандидата вообще, может быть хороший или плохой кандидат относительно требований, которые к нему предъявляются на конкретном рабочем месте. Профессиональный подход к определению требований, которые будут выступать в качестве критериев отбора и которые предъявляются претенденту на свободную вакансию, предполагает составление специального документа («спецификации работы»). В одних случаях требования к работнику могут выступать в качестве самостоятельного документа. В других они являются частью должностных инструкций (документа, в котором содержатся основные обязанности, полномочия и ответственность работника, отношения подчиненности внутри организации и связи за ее пределами, а также стандарты исполнения работы). Значительным преимуществом второго подхода является то, что в этом случае содержание работы и требования к ее исполнителю неразрывны.

Составленные на основе должностных обязанностей требования к кандидату должны отвечать на два основных вопроса: какой кандидат, и зачем нам нужен? какие его качества и характеристики необходимо будет оценить в ходе интервью и тестирования, с тем, чтобы потом правильно сделать окончательный выбор?

При определении требований к будущему кандидату важно учитывать ряд обстоятельств, облегчающих поиск кандидатов и принятие заключительного решения. А именно, требования к кандидатам должны:

* относиться непосредственно к работе;
* быть четко сформулированы;
* быть легко измеримыми;
* не являться дискриминационными[[5]](#footnote-5)[[6]](#footnote-6)

В свою очередь данные требования, связанные с характером выполнения работы, также можно разделить в зависимости от важности их учета при принятии окончательных решений. Так, могут быть выделены следующие группы требований к кандидатам:

\* необходимые;

\* желательные;

\* не совместимые с выполнением данной деятельности (ограничения).

Например, необходимые квалификационные требования к должностям гражданской службы включают требования к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей (ст.12).[[7]](#footnote-7)

Ограничения, связанные с гражданской службой определяются в ст.16[[8]](#footnote-8).

На практике организации, формируя требования к кандидатам и критерии их отбора, как правило, придерживаются двух основных подходов.

**Первый подход** заключается в том, что наличие у работника ряда выдающихся качеств и характеристик может компенсировать отсутствие у него при приеме на работу других качеств. Например, если кандидат показал блестящие знания в области бухгалтерского учета, но слабо знает некоторые программы работы на компьютере, организация может принять такого кандидата на работу, одновременно предоставив ему возможность повысить квалификацию в области использования современных компьютерных технологий. Организации, которые следуют данной стратегии при подборе кадров, как правило, концентрируют свое внимание больше на определении желательных качеств кандидата, чем на установлении жестких критериев при их отборе. Данный подход является достаточно гибким и предоставляет большую свободу при принятии решений в процессе отбора кандидатов.

**Второй подход** является относительно более жестким. Он исходит из того, что все установленные организацией требования являются критическими для успешного выполнения данной работы. При этом компенсация отсутствия у кандидата одних качеств, другими не допускается. При таком подходе кандидаты, не отвечающие хотя бы одному из перечисленных критериев, могут быть либо сразу, либо на любой стадии отбора исключены из числа претендентов на имеющуюся вакансию.

Таким образом, выбор критериев отбора определяется в каждой конкретной ситуации характером вакантной должности, ее важностью для организации, традициями и финансовым состоянием, а также квалификацией сотрудников, занятых процессом подбора. Успех отбора в равной степени зависит от эффективности работы в реализации каждого его этапа в отдельности и способности управлять им как единым процессом.

В последнее время все большую популярность при наборе персонала завоевывает подход к определению требований к будущим кандидатам через ключевые компетенции. При этом наиболее часто речь идет об управленческих компетенциях.

**Под управленческими компетенциями** понимаются знания, опыт, навыки, поведение, критические для достижения стратегических результатов работы организации.

Все управленческие компетенции могут быть разделены на три группы:

* основная деятельность организации (понимание специфики работы, особенностей выполняемых функций);
* технические/должностные (знания, опыт в конкретной области – финансы, производство и др.);
* личные компетенции (умение мотивировать других, проводить переговоры, разрешать конфликты).

Подход к привлечению и развитию персонала через ключевые компетенции успешно используют многие иностранные и российские организации (например, объединение «Северсталь»).

По результатам обследования, проведенного кадровым агентством *Kelly* *Services*, наиболее востребованными в последнее время управленческими компетенциями являются:

* лидерство;
* творческое мышление;
* понимание бизнеса;
* аналитическое и концептуальное мышление;
* мотивирование и развитие подчиненных;
* ориентация на качество и результат;
* гибкость и адаптивность.

Причем, если говорить о соотношении технических и личностных компетенций, то чем выше позиция руководителя, тем большее значение для его успешной деятельности начинают приобретать не столько специальные знания в конкретной области, сколько его личностные компетенции и эмоциональный интеллект (*Emotional Intelligence – EI*).

**1.2.1 Внутренние источники привлечения персонала**

Во многих случаях являются более предпочтительными (особенно если менеджеры заранее осведомлены об их возможных недостатках и знают, как их устранить)[[9]](#footnote-9) с точки зрения соответствия указанным критериям внутренние источники набора:

1. являются менее рискованными. Их можно рассматривать как более надежные средства определения соответствия требований работы и возможностей кандидата, так как за время работы в организации его уже хорошо узнали;
2. позволяют решить проблему в относительно короткие сроки, особенно если организация заранее планирует карьерный рост своих сотрудников и их перемещение внутри организации;
3. обходятся дешевле, чем взять работника со стороны;
4. показывают заботу о продвижении и карьерном росте сотрудников, что повышает их удовлетворенность и лояльность к руководству организации.

**1.2.2 Внешние источники привлечения персонала**

Рекомендуется использовать, когда нет подходящего кандидата внутри организации или переобучение его требует значительных средств и времени, либо когда организация выбрала для себя стратегию постоянного пополнения организации «свежими силами» и идеями со стороны. Некоторые организации иногда используют данную стратегию также как средство экономии по фонду заработной платы, поскольку зачастую новым работникам платят относительно меньше, чем получают за выполнение аналогичной работы кадровые сотрудники предприятия. В западных фирмах значительное распространение также получила практика так называемой охоты за головами. В ее основу положена идея о том, что лучшие кандидаты – это не те, кто ищет работу в какой-либо другой фирме, а те, кто успешно работает и не думает о переходе на работу в другую организацию.

Поскольку подбор работников со стороны связан с определенными рисками для организации, к выбору источников набора со стороны необходимо подходить с особой тщательностью. Наиболее часто используемые внешние источники набора персонала. (см.Таблицу 2)

Таблица 2[[10]](#footnote-10)

Внешние источники набора персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Внешние источники набора** | **Достоинства** | **Ограничения и риски** | **Рациональная сфера применения** |
| ***Местная газета*** | Быстрота (выходит, как правило ежедневно) | Слишком широкий охват кандидатов. Региональные ограничения (обращение главным образом к местным кандидатам) | Хороший способ для набора конторских служащих и административных служащих низшего звена |
| ***Журналы*** | Обычно читают заинтересованные специалисты. Отсутствуют региональные ограничения | Журналы, как правило, выходят раз в месяц | Удачный способ подбора специалистов, но требует времени |
| ***Радио и телевидение*** | Большая аудитория. Быстрота. Повторяемость обращений (навязчивая реклама) | Краткие обращения (отсутствуют детали). Могут обратиться слишком много нежелательных кандидатов | Используется, когда надо быстрое и широкое воздействие, при наборе большого количества кандидатов и при их дефиците на рынке труда |
| ***Интернет*** | Быстрота. Массовость получающей информацию аудитории. Дешевый способ | Могут обратиться много нежелательных кандидатов | В основном для подбора руководителей и специалистов |
| ***Образовательные учреждения*** | Выбор учреждения, гарантирующего хорошую подготовку. Возможность получения рекомендаций на кандидатов | Учащиеся, как правило, не имеют опыта работы. Иногда необходимо ждать, пока они закончат учебное заведение | Временная занятость. Работа на условиях неполного рабочего времени |
| ***Государственная служба занятости*** | Не требуется платить за подбор кандидатов. Кандидаты прошли или могут пройти подготовку за счет средств службы занятости | Безработные граждане могут утратить профессиональные навыки, особенно в период длительного отсутствия работы | Как правило, для подбора технического персонала, конторских служащих низшего звена |
| ***Частные агентства*** | Имеют опыт работы в определенной сфере. Заинтересованы выполнить заказ качественно и в установленные сроки | Услуги частных агентств могут дорого стоить. Агентство владеет информацией о работниках, которых может предлагать другому работодателю | В зависимости от специализации агентства |

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что в нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио, телевидению, в Интернете; профсоюзы.

Прежде чем начать набор сотрудников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявление о приеме на работу. Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма.

Длительные или частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда. Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

Таким образом, невозможно однозначно решить вопрос в пользу внутренних или внешних источников найма. Предприятиям и организациям следует искать комбинированный способ использования как внешних, так и внутренних источников набора персонала.

**Глава 2 Анализ основных требований и компетенций, предъявляемые к кандидатам при поступлении на таможенную службу**

**2.1 Понятие отбора персонала, критерии, принципы**

Под ***отбором кадров*** понимается процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов из резерва с целью установления их пригодности для выполнения будущих обязанностей и выдвижения, наиболее подходящих на соответствующую работу.

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности, соответствие требованиям будущей должности. В целом критериев не должно быть много, иначе отбор окажется затруднительным.

При отборе кадров принято руководствоваться рядом принципов:

1. *ориентация на сильные, а не на слабые стороны претендента*, поиск не идеальных, а наиболее подходящих лиц;
2. *обеспечение соответствия их индивидуальных качеств* (образования, стажа, квалификации, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния) *требованиям должности*;
3. *выбор лучших специалистов* из тех, кто соответствует этим требованиям (но не более высокой квалификации, чем необходимо).

Ошибками в деле организации отбора кадров считаются:

* отсутствие надежного перечня требований к претендентам;
* поспешное суждение о человеке, ошибочная интерпретация его внешности, ответов на вопросы;
* нетерпимость к недостаткам, которые есть у всех, или, наоборот, их игнорирование;
* ориентация на формальные заслуги;
* прием людей без необходимости по принципу «был бы человек, а работа найдется» (это допускается лишь в исключительных случаях).

На этапе отбора менеджеры выбирают наиболее подходящих кандидатов из резервного фонда, созданного на этапе найма. В большинстве случаев выбирается человек, судя по всему, имеющий наилучшую квалификацию для выполнения конкретной работы, а не кандидат, который представляется самым подходящим для повышения по службе. Объективные решения в данном случае базируются на образовании кандидата, уровне его профессионализма, опыте работы и личных качествах. Если определяющим фактором являются технические знания (например, если заполняется вакансия научного сотрудника), то решающими, вернее всего, будут образование и опыт научной работы. Для управленческих должностей, особенно высшего уровня, основное значение имеют навыки межличностного общения и совместимость кандидата с будущим начальством и подчиненными. Эффективный наем и отбор – одна из форм предварительного контроля над качеством трудовых ресурсов.

После того, как сформулированы критерии и определены возможные кандидатуры для замещения вакансии, организация может непосредственно приступать к отбору кандидатов. Для проведения качественного отбора кандидатов осуществлять эту работу целесообразно также в несколько этапов. Из них основными являются: предварительный отбор, интервью, тестирование.

Американские специалисты считают, что, например, для того чтобы пригласить на собеседование 200 достойных кандидатов, необходимо с помощью объявлений и других источников информации заинтересовать 1200 чел. В результате до интервью доберутся приблизительно 150 чел. из приглашенных. Из них примерно 100 чел. получат предложения. А уже из этих 100 половина (или 50) будет принята на работу.

Для того чтобы не допустить ошибки и отобрать наилучшего кандидата на имеющуюся вакансию, необходимо пройти несколько последовательных, взаимосвязанных между собой этапов.

* предварительный отбор
* интервью
* тестирование
* проверка рекомендаций (наведение справок)
* предложение занять рабочее место
* адаптация на новом месте

**2.2 Методы отбора персонала**

**2.2.1** **Предварительный отбор**

На этой стадии отбора решаются две основные задачи:

1. отбор кандидатов на стадии предварительного просмотра документов;
2. отбор приглашенных кандидатов в процессе «отборочной беседы».

В традиционной российской практике основным документом для принятия решения на предварительной стадии отбора кандидатов является унифицированный «личный листок по учету кадров». Он позволяет сравнивать кандидатов по единой форме. Вместе с тем запрашиваемая в нем информация носит общий характер и не отражает специфики и требований конкретных участков производства.

В западной практике при приеме на работу также используется анкетный метод по единой форме (*Application Form*). Отличие от российской практики заключается в том, что такого рода формы получения информации за рубежом носят дифференцированный характер. Данная форма имеет функциональное назначение, т.е. помогает получить конкретную информацию, необходимую для принятия решения об отборе кандидата для работы в организации. Применяются также и другие формы источников информации предварительного отбора кандидатов. (см.Таблицу 3).

Таблица 3[[11]](#footnote-11)

Основные источники информации для предварительного отбора кандидатов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Источники информации для принятия решений | Краткая характеристика |
| 1 | Письмо-обращение (Cover Letter) | Необязательная форма. Пишется по желанию кандидата в свободной форме на имя руководителей организации.  Анализ содержания письма - хороший способ оценки общего уровня образования кандидата, круга его интересов и личных качеств. |
| 2 | Резюме (Resume, C.V) | Форма заполнения относительно свободная, но есть устоявшиеся нормы подготовки профессионального резюме. Оно, как правило, пишется на одном листе и содержит в сжатом виде информацию о биографических данных кандидата, его профессиональных навыках, образовании, опыте работы, общественной деятельности и увлечениях. На основе анализа резюме принимаются решения о целесообразности приглашения работника для беседы и интервью. |
| 3 | Интервью по телефону | Еще один этап отбора, позволяющий уточнить сведения, представленные в резюме. Беседа по телефону – хороший способ оценки личностных качеств работника (насколько оптимистично звучит голос кандидата, насколько уверенно он отвечает на вопросы и т.п.) |
| 4 | Собеседование | Дополнительный источник информации. Оценка невербальных форм общения (часто совпадает по времени с заполнением установленной в организации формы – личного листка по учету кадров, Application Form) |
| 5 | Личный листок по учету кадров (Application Form, разработанная с учетом специфики работы организации) | Данная форма является обязательной для заполнения всеми устраивающимися на работу сотрудниками. Позволяет получить интересующую информацию в жесткой форме конкретных ответов на поставленные вопросы и сравнить всех кандидатов на основе единых критериев |

Некоторые организации используют все названные формы предварительного отбора. Другим для принятия решения достаточно бывает одной - двух форм.

**2.2.2 Собеседования**

Собеседования были и остаются самым распространенным методом отбора. Даже неуправленческих работников редко принимают на работу без собеседования, а отбор кандидата на должность высшего уровня нередко связан с десятками интервью, продолжающимися не один месяц. Однако последние исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность данного метода.

Основа этих проблем имеет эмоционально – психологический характер. Так, например, существует тенденция к принятию решения на основе первого впечатления о кандидате, когда дальнейшее собеседование уже не учитывается. Другая проблема – тенденция к оценке кандидата в сравнении с человеком, с которым проводилось собеседование до него. Если предыдущий кандидат произвел особо неблагоприятное впечатление, то следующий весьма посредственный будет выглядеть на его фоне хорошо. Кроме того, замечено, что интервьюирующие, как правило, выше оценивают кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых напоминают их собственные.

Исследования показали, что точность данного метода можно повысить благодаря структурированным интервью со стандартизированным набором вопросов. Кроме того, рекомендуется сосредоточить собеседование на вопросах, имеющих непосредственное отношение к будущей деятельности кандидата. Подчеркивая это, М. Майнер утверждает: «Если интервьюер хорошо знает работу, на которую подбирается сотрудник, и какие качества нужны для успеха в ней, он будет более объективен, а его оценка будет намного точнее»[[12]](#footnote-12).

Стадия предварительного отбора должна заканчиваться принятием решения, кого из отобранных кандидатов пригласить для последующего интервью, кого следует занести «в резерв», а с кем продолжать отношения не имеет смысла.

При этом принципы профессионального подхода к отбору персонала должны быть основаны на внимательном и доброжелательном отношении ко всем обратившимся кандидатам, в том числе и к тем, кто не подошел для работы в организации. Поэтому организации, осуществляющие управление персоналом на цивилизованной основе, как правило, всем обратившимся кандидатам должны сообщить в устной или письменной форме о принятых в отношении этих кандидатов решениях.

В заключении хотелось бы отметить, что собеседование – обязательное и универсальное средство оценки кандидата. Оно позволяет изучить его личность, мотивацию и логику профессиональной карьеры. Собеседование может быть индивидуальным и групповым. Групповое собеседование дает возможность оценить поведение индивидуума в команде, что имеет большое значение при необходимости выработки коллективного решения поставленной задачи.

**2.2.3 Интервью**

Является еще одним этапом отбора персонала, позволяющим минимизировать риски в процессе принятия решения. *Цель интервью* – определить, сможет ли кандидат успешно выполнять работу; хочет ли он этого и как его мотивировать; соответствует ли он корпоративному духу организации (будет ли он продолжать ценности, сложившиеся в организации, или он может стать их разрушителем). Если принимается особо важное для организации решение, кандидат может проходить не одно, а серию интервью.

При проведении интервью, как и на предыдущих стадиях набора и отбора кандидатов, необходимо оценить возможные варианты решения проблемы и выбрать из них наиболее удачные в данной ситуации. Они будут касаться трех основных моментов:

* каким формам проведения интервью отдать предпочтение;
* кто может проводить интервью, и кто может в нем принимать участие;
* как избежать ошибок в процессе интервью.

Решение вопроса о том, кто будет проводить интервью, имеет существенное значение для повышения достоверности оценки кандидата при приеме на работу. (см.Таблицу 4)

Таблица 4[[13]](#footnote-13)

Интервью: интервьюеры и интервьюируемые кандидаты

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Интервью | | | Характеристика |
| № п/п | Кто проводит | Кто участвует |
| 1 | Один представитель организации (руководитель отдела, работник службы управления персоналом) | Один кандидат | Один представитель организации – один кандидат.  Традиционный метод проведения интервью, наиболее часто используемый на практике.  Можно быстро договориться о встрече.  Возможны ошибки субъективного характера |
| 2 | Несколько интервьюеров | Один интервьюируемый кандидат | Группа представителей организации – один кандидат.  Сложнее согласовать время встречи.  Более объективная и всесторонняя оценка.  Субъективные ошибки и искажения до определенной степени сглаживаются |
| 3 | Один интервьюер | Группа кандидатов | Один представитель организации – группа кандидатов.  Экономит время представителя организации.  Позволяет оценить поведение кандидатов в группе, умение быстро сходиться с незнакомыми людьми |
| 4 | Группа интервьюеров | Группа кандидатов | Группа представителей организации – группа кандидатов.  Сложнее договориться о встрече в удобное для всех время.  Экономит время представителей организации.  Хорошие условия для сравнения кандидатов.  Позволяет оценить навыки общения и умение работать в группе.  Дает возможность избежать субъективизма при сравнительной оценке кандидатов |

Различают также интервью *структурированное* (когда те, кто проводит интервью, заранее подготовились и составили перечень вопросов, которые они собираются задать кандидату), *неструктурированное* (когда вопросы задаются по ходу проведения интервью, в том порядке как они приходят в голову). Наилучшей формой принято считать смешанную форму, сочетающую структурированное и неструктурированное интервью в пропорции (70:30).

Различают также поведенческое и ситуационное интервью. В основе *поведенческого* интервью лежат главным образом вопросы, касающиеся прошлого опыта кандидатов. При этом интервьюер подробно расспрашивает кандидата о его поступках и формах поведения в прошлом, просит привести конкретные примеры, факты. *Ситуационное* интервью содержит преимущественно вопросы о ценностях и намерениях кандидата вести себя тем или иным образом в будущем. Намерения кандидата позволяет, например, выявить такой вопрос, как: где вы себя видите в нашей организации через пять лет? Рекомендуемое соотношение 70:30%.

При принятии решений по итогам интервью могут возникать серьезные ошибки субъективного характера, обусловливающие, в конечном счете, неправильный выбор будущего сотрудника для работы в организации.

Наиболее типичными из них являются следующие ошибки и предубеждения.

***Поспешные суждения***. Исследования, проведенные американскими специалистами, свидетельствуют о том, что большинство интервьюеров принимают решение о том, подходит кандидат или нет, очень быстро. В то время как обычное интервью продолжается в среднем 40 мин., заключение о пригодности кандидата делается в течение первых 3 – 5 минут.

***Первое впечатление***. Другая распространенная ошибка в процессе интервью, связанная с поспешными суждениями, заключается в том, что оценка кандидата делается на основе первого впечатления, например, на основе того, как выглядит кандидат, насколько опрятно его одежда. Последнее, безусловно, важно и должно приниматься во внимание. Вместе с тем внешние особенности кандидата не должны служить единственным критерием для принятия решения.

***Стереотипы***. Стереотипы на практике имеют место тогда, когда мы судим о конкретном кандидате на основе его принадлежности к той или иной группе (например, женщины, имеющие малолетних детей, представители определенной национальности). Результаты выборочного обследования руководителей высшего и среднего звена показали, что более 30% опрошенных допускают на практике подобного рода суждения и предубеждения относительно кандидатов при приеме на работу.

***Контрасты***. Данная ошибка при оценке кандидатов и принятии решений основана на контрастном сравнении качеств нескольких кандидатов. Например, если первым пришел на интервью очень хороший кандидат, а вслед за ним кандидат со средними данными, то второй на фоне предыдущего может показаться относительно плохим, что не вполне соответствует действительности. В этом случае при принятии решения правильнее было бы сравнивать кандидатов относительно соответствия требованиям работы, а не друг с другом.

***Сходство***. Еще одна распространенная ошибка в процессе интервью – субъективная расположенность к тем, кто имеет сходство с интервьюером. Те, кто обладает сходными с ним личностными качествами (напористость или, напротив, сдержанность) или, например, те, кто окончил то же, что и интервьюер, высшее учебное заведение, могут получить более высокие оценки, чем остальные кандидаты.

Перечень этих ошибок может быть продолжен. Их общей причиной во многих случаях является либо слабое знание требований работы, либо недостаточная заинтересованность в качественном ее выполнении. В связи с этим закономерно возникает вопрос, как избежать ошибок в процессе интервью. Отдельные рекомендации, позволяющие избежать субъективизма и повысить качество принимаемых в этой области решений, сводятся к следующему:

1. обучать тех, кому приходится проводить интервью;
2. максимально приближать оценку кандидатов к требованиям конкретного рабочего места и особенностям данной организации;
3. готовиться к интервью (подготовка вопросов, планирование времени);
4. привлекать к проведению интервью, где это целесообразно и возможно, не одного, а группу квалифицированных экспертов – интервьюеров;
5. тщательно обосновывать и аргументировать принимаемые по итогам интервью решения.

Решения, принятые на основе интервью, могут быть дополнительно поддержаны результатами ***тестирования***.

**2.2.4 Тестирование**

Ученые - бихевиористы разработали ряд тестов, позволяющих прогнозировать эффективность кандидатов на той или иной работе. Один из таких отборочных тестов заключается в оценке способности человека выполнять задачи, связанные с его будущей работой, например проверка навыков машинописи или стенографии либо умения работать на станке, демонстрация ораторских навыков и т.д. Другой вид тестов позволяет оценить психологические характеристики индивидуума, например, уровень интеллекта и мотивации, энтузиазм, уверенность в себе, эмоциональную стабильность и внимательность. Чтобы такие тесты были эффективными инструментами отбора, высокие оценки в ходе тестирования должны действительно означать отличные показатели рабочей деятельности, для чего эффективность тестирования надо постоянно оценивать.

Хотя их по сути, нельзя назвать тестами на способности или наличие психологических характеристик, весьма эффективны при сравнительной оценке уровня квалификации кандидатов анкеты, заполняемые ими при поступлении на работу. Сведения, которые требуется указать в такой анкете (стаж работы, зарплата на предыдущем месте работы, образование и т.д.), тоже используется при отборе кандидатов, поскольку эти данные, как правило, позволяют отличить более эффективных кандидатов от менее эффективных сотрудников организации. Виды тестов и их назначение (см.Таблицу 5)

Таблица 5[[14]](#footnote-14)

Виды тестов и их основное назначение

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Виды тестов | Назначение |
| 1 | Рабочие задания | Показывают, как работник выполняет работу или отдельные ее элементы. Рабочие задания при приеме на работу становятся все более популярными, так как непосредственно привязаны к характеру выполнения будущей работы |
| 2 | Тесты на проверку знаний и умение их применять | Показывают реальные знания и навыки их применения (например, проверка знаний бухгалтерского учета по системе «*GAAP*», тестирование знаний английского языка) |
| 3 | Тесты на проверку умственных способностей | Позволяют оценить логику мышления, скорость принятия решений, словарный запас, память и другие умственные способности *UQ, GMAT*) |
| 4 | Тесты на проверку физических способностей | Позволяют оценить координацию движений, остроту зрения, быстроту движений и другие качества |
| 5 | Тесты на оценку личности | Характеризуют эмоциональную стабильность, умение работать в стрессовых ситуациях, способность работать в команде (*EQ, MBTT*) |
| 6 | Специфические виды тестов (графологические, полиграфические и др.) | Применяются в зависимости от специфических особенностей работы |

На практике в последнее время отмечается неоправданное увлечение некоторыми видами тестов. Будучи предназначенными для повышения обоснованности решений, тесты, используемые не по назначению, нередко могут затруднять принятие решения об отборе наиболее достойного кандидата для работы в организации. Для повышения обоснованности принимаемых на основе тестирования решений необходимо:

1. тщательно обосновать целесообразность применения тех или иных видов тестирования для проверки определенных качеств кандидата. Содержание тестов должно быть максимально приближено к требованиям конкретной работы;
2. проводить предварительную оценку эффективности проведения тестирования, в частности, на основе подхода «затраты – результаты»;
3. не использовать результаты тестирования в качестве единственного критерия принятия решения о приеме на работу (они могут быть лишь дополнением к основным методам отбора кандидатов);
4. поручать тестирование и обработку результатов хорошо подготовленным специалистам (экспертам в данной области);
5. обеспечить одинаковые условия для всех участников тестирования (время, отведенное для ответов на вопросы, освещенность, температурный режим в помещении и др.).

Весьма важным при решении вопроса о привлечении и отборе кандидатов на работу является механизм разрешения конфликта, если он возникает, между двумя сторонами: работодателями и претендентами на имеющиеся вакансии.

Суть данного конфликта заключается в следующем. Во – первых, желая привлечь подходящего кандидата, работодатель во многих случаях, преднамеренно или непреднамеренно, фильтрует реальную информацию о работе в организации (условиях труда, заработной плате). Акцент, как правило, делается на положительных аспектах работы, в то время как наименее привлекательные ее стороны не афишируются. Во – вторых, кандидат тоже в свою очередь старается произвести хорошее впечатление и получить искомое рабочее место, что находится в противоречии с потребностью организации получить достоверную и полную информацию о возможностях и способностях претендента на вакантное место. Таким образом, для принятия правильного решения, в реальной жизни, представители организации и кандидаты при приеме на работу постоянно сталкиваются с дилеммой представления объективной информации или ее искажения с целью показать себя в наилучшем свете, и на этой основе решить интересующие их проблемы. Данное обстоятельство существенно осложняет принятие решений, как со стороны работодателя, так и со стороны кандидата, устраивающегося на работу. Успешное разрешение данного конфликта существенно снижает степень риска, которому подвергается деятельность организации из – за ошибок при найме персонала.

* + 1. **Предложение занять рабочее место**

После того, как выбор наиболее подходящего для работы в организации сотрудника сделан, остается предложить ему занять вакантное место. Как это осуществить – тоже важная сфера принятия решений. Это может быть, в частности, сделано в двух вариантах – устно или письменно.

Письменная форма является в большинстве случаев более предпочтительным вариантом, позволяющим максимально минимизировать риск для обоих участвующих в этом процессе сторон. При этом могут окончательно быть оговорены условия работы (установление испытательного срока, уровень зарплаты, возможности обучения, продвижение внутри организации и др.), что создает хорошую основу для заключения трудового договора и позволяет избежать неоправданных конфликтов в будущем. К тому же сделанное в письменном виде предложение занять данное рабочее место дает работнику определенную гарантию, что решение организации не будет изменено. Ведь и для работника переход в другую организацию связан с определенными рисками.

В соответствии с законом работнику может понадобиться время, чтобы решить организационные вопросы, возникающие при увольнении с прежнего места работы. При этом не исключено, что в период, когда работник напишет заявление об увольнении, ему будет сделано контрпредложение со стороны прежнего работодателя о повышении заработной платы, продвижении на вышестоящую должность и т.п. Иногда это может повлиять на решение работника о смене рабочего места.

С тем, чтобы предупредить отмену принятого кандидатом решения, можно рекомендовать организации оговорить устно или (еще лучше) письменно срок, в течение которого она готова ждать нового сотрудника (разумеется, по желанию работника, он должен быть не менее двух недель, установленных Трудовым кодексом РФ[[15]](#footnote-15)). Если возникли опасения, что решение поменять работу может быть пересмотрено под влиянием контрпредложения на прежнем месте работы, а организация очень заинтересована в том, чтобы принять данного сотрудника, важно в этот период поддерживать с работником постоянную связь (например, договориться с ним, что спустя неделю он сообщит, когда сможет приступить к работе). Одновременно имеет смысл продумать реакцию на возражения кандидата, если окажется вдруг, что он поменял свое решение и хочет остаться работать на старом месте.

**2.2.6 Проверка рекомендаций (наведение справок)**

Еще один способ минимизировать риск и неопределенность по отношению к будущему сотруднику – осуществить проверку рекомендаций. По поводу того, когда лучше проводить проверку рекомендаций и достоверности представленной информации о кандидате, высказываются различные точки зрения. Одна группа специалистов (данная группа руководствуется преимущественно интересами работодателей) считает, что это надо делать на начальных этапах отбора (например, до приглашения работника на интервью). Другая точка зрения, которая представляется более обоснованной и справедливой по отношению к кандидату, - наводить справки о нем, когда уже работодатель близок к принятию окончательного решения о том, что работник подходит для работы в организации (т.е. после интервью и тестирования). При этом договор с новым сотрудником еще окончательно не заключен, и в случае предоставления недостоверной информации или выявленного несоответствия кандидата ожиданиям организации отношения с ним могут быть легко расторгнуты.

Для проверки информации о кандидатах рекомендуются два способа:

1) использовать каналы, не зависящие от кандидата;

2) воспользоваться рекомендациями круга лиц, к которым посоветовал обратиться сам кандидат.

И в том, и в другом случае в цивилизованной практике подбора персонала принято информировать кандидата о решении организации проверить имеющуюся о нем информацию. Кроме этических норм взаимодействия при приеме на работу, здесь присутствуют и правовые аспекты, связанные с защитой прав работников и гарантией конфиденциальности некоторых сведений о кандидате при приеме на работу.

Этот вид метода используется главным образом в отношении кандидатов, имеющих профессиональный опыт, и состоит в опросе бывших нанимателей или коллег. Позволяет проверить информацию, предоставленную претендентом о его предыдущей деятельности. Полученные данные должны интерпретироваться в зависимости от их источника (бывший руководитель, починенный…) и характера их отношений с претендентом.

**2.2.7 Адаптация на новом месте**

Процесс подбора кандидатов нельзя считать завершенным без принятия ряда важных решений, реализация которых поможет скорейшей адаптации работников на новом месте.

Исследования специалистов показали, что переход на новое место работы (даже если этот переход оказался удачным для работника) всегда сопровождается сильным стрессом. Причем по степени его влияния на эмоциональное и физическое состояние работника стресс, в связи с переходом на новую работу среди других видов стресса занимает второе место после потери и смерти близких родственников. В связи с этим значение будут иметь конкретные меры и решения, помогающие принятым работникам успешно начать работу в новой организации.

Ориентация новых работников имеет своей целью:

* предоставить работнику информацию, непосредственно относящуюся к работе;
* познакомить его со стратегией и политикой организации, сложившимися в ней ценностями, принятыми нормами поведения;
* помочь работнику быстрее преодолеть состояние стресса и выйти на высокие стабильные показатели работы.

При этом могут быть исследованы два подхода к ориентации новых сотрудников – общая и специфическая.

1. общая ориентация имеет своей целью познакомить новых сотрудников с миссией, стратегией и политикой организации в области оплаты труда, обучения, продвижения сотрудников. Хорошо если эта и другая информация, касающаяся всех работников, представлена в письменном виде.
2. специфическая ориентация нацелена на ускорение процесса овладения навыками выполнения конкретной работы. Для этого, например, новому сотруднику может быть предоставлен наставник и организовано специальное обучение.

Общая и специфическая ориентация могут сопровождаться различными формами обучения. Групповые формы обучения позволяют новым работникам быстрее адаптироваться к условиям работы в организации и друг к другу. Вместе с тем групповые методы обучения новых работников целесообразно сочетать с индивидуальным подходом к каждому сотруднику. Так, в процессе обучения могут быть приняты решения, относящиеся к конкретному работнику. Например, усилить и дополнительно развить выявленные в ходе интервью и тестирования положительные качества кандидата, или, наоборот, можно попытаться минимизировать или полностью устранить некоторые негативные характеристики.

**2.2.8 Центры оценки**

Центры оценки впервые были созданы во время второй мировой войны для отбора и оценки агентов для Бюро стратегических служб – предшественника ЦРУ (Центральное разведывательное управление). Первой частной компанией, использовавшей такой центр для отбора управленческих работников и торгового персонала, была AT&T. Сегодня их используют многие крупные фирмы (D.C.Penny, General Electric, IBM и т.д.), в основном, для отбора кандидатов на повышение.

В центрах оценки способность человека выполнять те или иные функции оценивается методами моделирования. В ходе так называемого баскет-теста кандидат играет роль менеджера гипотетической организации и в течение трех часов должен отвечать на звонки, служебные записки, реагировать на разную информацию и т.д. Он принимает решения, общается в письменной форме с подчиненными, распределяет обязанности, проводит совещания, определяет приоритеты и т.д. Другой метод – имитация собрания организации без председателя. Здесь кандидатов оценивают по таким характеристикам, как ораторское искусство, напористость и навыки межличностного общения. К методам отборочных центров относятся также проведение устных презентаций, исполнение ролевой игры, психологические тесты и тесты на определение интеллектуального уровня, формальные собеседования.

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования эффективности кандидатов, но они очень дороги и обычно используются только крупными организациями.

В центрах применяются методы моделирования: это эффективный, но очень дорогой метод.

В заключение необходимо отметить, что подавляющее большинство авторов, занимающихся проблемами управления персоналом, считают, что отбор работников нельзя осуществлять, ориентируясь лишь на какой-либо один признак или решение какой-либо одной задачи. Поэтому при отборе кадров должен использоваться не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

**2.3 Условия приема, ограничения, запреты при приеме на работу**

После рассмотренных методов отбора на государственную службу (а таковой является таможенная служба) необходимо рассмотреть и условия приема в таможенную службу Российской Федерации, а также законодательно установленные запреты и ограничения для будущих кандидатов.

В соответствии с Законом о службе в таможенных органах Российской Федерации (далее – Закон) кадровая служба таможенных органов: обеспечивает реализацию кадровой политики в таможенных органах; осуществляет подбор и расстановку кадров таможенных органов, организует проведение аттестации сотрудников таможенных органов; организует и контролирует профессиональную подготовку сотрудников таможенных органов.

В ст.6[[16]](#footnote-16) Закона указаны условия поступления на службу в таможенные органы, такие как:

**1.** Сотрудниками таможенных органов могут быть граждане, достигшие возраста 18 лет, способные по своим личным и деловым качествам, уровню образования и состоянию здоровья обеспечивать выполнение функций, возложенных на таможенные органы.

**2.** Поступление на службу в таможенные органы граждан является добровольным и осуществляется на условиях контракта о службе в таможенных органах (далее - контракт).

**3.** Гражданин при поступлении на службу в таможенные органы представляет:

**1)** личное заявление;

**2)** документ, удостоверяющий личность;

**3)** трудовую книжку;

**4)** документы, подтверждающие профессиональное образование;

**5)** медицинское заключение о состоянии здоровья;

**6)** автобиографию;

**7)** данные о месте рождения, местах работы (учебы) и месте жительства отца (матери), мужа (жены), сына (дочери), родного брата (родной сестры) или лица, на воспитании которого он находился (далее - близкие родственники).

**4.** Требования к состоянию здоровья граждан, поступающих на службу в таможенные органы, и сотрудников таможенных органов, занимающих соответствующие должности, устанавливаются Правительством Российской Федерации.

**5.** При поступлении граждан на службу в таможенные органы сведения и документы, указанные в пункте 3 настоящей статьи, подлежат проверке в порядке, предусмотренном федеральным законом.

При установлении в процессе проверки обстоятельства, препятствующего поступлению гражданина на службу в таможенные органы, указанный гражданин в течение одного месяца со дня принятия решения об отказе в приеме на службу в таможенные органы информируется в письменной форме о причине отказа.

Ограничения в приеме на службу в таможенные органы и при ее прохождении регулируются ст.7[[17]](#footnote-17) Закона:

**1.** Гражданин не может быть принят на службу в таможенные органы или не может проходить службу в таможенных органах в случаях признания его недееспособным или ограниченно дееспособным вступившим в законную силу решением суда либо наличия у него неснятой или непогашенной судимости, а также в случае лишения его вступившим в законную силу решением суда права проходить службу в таможенных органах в течение определенного срока.

**2.** Сотрудник таможенного органа не вправе:

**1)** заниматься другой оплачиваемой деятельностью, кроме преподавательской, научной и иной творческой деятельности. При этом преподавательская, научная и иная творческая деятельность не может финансироваться исключительно за счет средств иностранных государств, международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации;

**2)** совмещать службу в таможенных органах с исполнением обязанностей депутата федерального органа законодательной власти, органов законодательной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления;

**3)** заниматься предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц;

**4)** состоять членом органа управления коммерческой организации, а также членом органа управления, попечительского или наблюдательного совета, иного органа иностранной некоммерческой неправительственной организации либо действующего на территории Российской Федерации ее структурного подразделения, за исключением случаев, предусмотренных статьей 21[[18]](#footnote-18) Закона, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации;

**5)** быть поверенным или представителем по делам третьих лиц в таможенных органах;

**6)** использовать в неслужебных целях средства материально-технического и информационного обеспечения, финансовые средства, другое государственное имущество, а также служебную информацию;

**7)** получать гонорары за публикации и выступления, связанные с исполнением должностных обязанностей;

**8)** получать от физических и юридических лиц подарки, денежные вознаграждения, ссуды, услуги, средства на оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения, связанные с исполнением должностных обязанностей;

**9)** принимать без разрешения Президента Российской Федерации награды, почетные и специальные звания иностранных государств, международных и иностранных организаций;

**10)** выезжать в служебные командировки за пределы Российской Федерации за счет средств физических и юридических лиц, за исключением служебных командировок, осуществляемых в соответствии с международными договорами Российской Федерации или на взаимной основе по договоренности федеральных органов государственной власти с государственными органами иностранных государств, международными организациями;

**11)** использовать свое служебное положение в интересах политических партий, общественных, в том числе религиозных, объединений для пропаганды отношения к ним; в таможенных органах недопустимо образование структур политических партий, общественных, в том числе религиозных, объединений, за исключением профессиональных союзов.

**3.** Сотрудник таможенного органа обязан передавать в доверительное управление на время прохождения службы в таможенных органах находящиеся в его собственности доли (пакеты акций) в уставном капитале коммерческих организаций в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

**4.** Сотрудникам таможенных органов, являющимся близкими родственниками или состоящим между собой в свойстве (братья, сестры, родители и дети супругов), запрещается проходить службу в одном и том же таможенном органе, если их служба связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.

На сотрудника таможенного органа распространяются ограничения, запреты и обязанности, установленные Федеральным законом "О противодействии коррупции" и статьями (17, 18 и 20)[[19]](#footnote-19), за исключением ограничений, запретов и обязанностей, препятствующих исполнению сотрудником таможенного органа обязанностей по осуществлению оперативно-розыскной деятельности. Установление таких исключений и определение сотрудников таможенных органов, в отношении которых применяются данные исключения, в каждом отдельном случае осуществляются в порядке, устанавливаемом нормативными правовыми актами Российской Федерации.

В соответствии со ст. 9[[20]](#footnote-20) Закона для гражданина, поступающего на службу в таможенные органы, может устанавливаться испытание продолжительностью до шести месяцев в зависимости от уровня его профессиональной подготовки и должности, на которую он поступает. В этом случае гражданин назначается на соответствующую должность стажером без присвоения ему специального звания. Продолжительность испытания указывается в приказе о назначении на должность. Срок испытания может быть сокращен по решению начальника таможенного органа, назначившего указанного гражданина на должность.

Порядок и условия прохождения испытания устанавливаются руководителем Федеральной таможенной службы. Для выпускников образовательных учреждений Федеральной таможенной службы, а также для граждан, поступающих на службу в таможенные органы на конкурсной основе, испытание не устанавливается. Расходы, связанные с прохождением гражданином, поступающим на службу в таможенные органы, врачебной комиссии учреждения государственной или муниципальной систем здравоохранения возмещаются Федеральной таможенной службой.

**Глава 3 Методика оценки кандидатов на вакантные рабочие места при проведении конкурса**

**3.1 Понятие оценки. Функции оценки персонала**

**Оценка -** это мнение (суждение) о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества (группы качеств) работника (контингента работников), результатах его (их) трудовой деятельности**.** В этом смысле она имеет огромное самостоятельное значение, поскольку служит как основой для проведения анализа (численности, качественного состава, соответствия качеств персонала стратегическим целям и задачам организации и др.), так и, как следствием, базой для обоснования необходимости принятия кадрового решения[[21]](#footnote-21).

**Оценка кандидатов на вакантные рабочие места** — вид деловой оценки персонала, который принято называть процессом отбора персонала. В процессе отбора персонала могут участвовать как внешние по отношению к организации работодателю кандидаты на должность, так и собственные сотрудники. В процессе данного вида оценки проверяется соответствие кандидата требованиям должности или рабочего места. Сложившаяся в мировой практике технология проведения отбора персонала имеет несколько основных этапов: анализ анкетных данных, наведение справок, проверочные испытания, собеседование, формирование экспертного заключения оценочной комиссии.

**Деловая оценка персонала** - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На основании степени указанного соответствия решаются следующие задачи: установление места сотрудника в организационной структуре; разработка программы развития сотрудника; определение критериев и размера оплаты труда. Д.о.п. позволяет решать ряд дополнительных задач: установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам; удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик. Д.о.п. можно разделить на два основных вида: оценку кандидатов на вакантные должности или рабочие места (Отбор Персонала); текущую периодическую оценку персонала предприятия (Аттестация Персонала). Оценка кандидатов на вакантные должности(отбор персонала) включает: предварительное собеседование; анализ анкетных данных; наведение справок о кандидате; проверочные испытания, тестирование; медицинское освидетельствование; основное собеседование; подготовку экспертного заключения. Текущая периодическая оценка персонала (Аттестация) предусматривает: проведение предварительной оценки сотрудника со стороны его внешнего окружения; обобщение руководителем подразделения данных предварительной оценки и подготовка к оценочной беседе: оценочную беседу руководителя с подчиненным; подготовку руководителем экспертного заключения и передачу его в службу управления персоналом; проведение в ряде случаев оценочной беседы сотрудника с аттестационной комиссией. Рекомендуемая периодичность текущей, оценки персонала — не реже одного раза в год. При необходимости могут проводиться дополнительные виды оценки по результатам обучения, по контролю хода адаптации сотрудников и т.п. Одним из важнейших вопросов при разработке методики Д.о.п. является определения критериев и показателей оценки. При всем многообразии показателей, используемых при оценке персонала конкретных должностей, возможна их определенная классификация по группам, которые моделируют оценки. Д.о.п. должна отвечать на вопрос насколько фактическое состояние по данному критерию соответствует требованиям должности или рабочего места. *Классификационными группами* (критериями) и соответствующими каждой группе показателями оценки являются: а) результативность труда (качество выполнения служебных обязанностей); количественные показатели, на которые реально влияет деятельность сотрудника (объем прибыли, торговый оборот, привлечение новых клиентов, потребителей, успешность переговоров и т.п.); б) условия достижения результативности труда — выполнение сотрудником (в т.ч. и руководителем) общих функций управления (планирование, организация, регулирование, контроль, отчетность) как по отношению к внешним объектам, так и по отношению к собственной деятельности; выполнение руководителем мотивационной, представительской и консультационной функций; в) профессиональное поведение — способность к сотрудничеству и взаимозаменяемости; выполнение установленных сроков заданий; готовность к дополнительной нагрузке и ответственности; корректность в отношениях с клиентами, подчиненными и т.п.

По мнению западных менеджеров, в организации необходимо периодически (один-два раза в год) проводить профессиональную и личностную оценку персонала. Это позволит увидеть сильные и слабые стороны сотрудников, сформировать планы обучения, создать гибкую систему мотивации персонала, обеспечивающую индивидуальный подход, сформировать команду и кадровый резерв.

Наиболее распространены следующие случаи, при которых проводится оценка персонала:

1. необходимо оценить вновь принятых на работу сотрудников или выбрать наиболее достойного кандидата на вакантное место;
2. оценка необходима руководителю для выявления истинных причин возникающих конфликтов. Вполне возможно, что причиной может быть недостаточная компетентность или добросовестность некоторых работников;
3. предстоит реорганизация организации и потому необходимо выявить кадровый резерв.

По мнению многих авторов, оценка результатов деятельности работника должна осуществляться после того, как он адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения работы.

**3.1.1 Функции оценки персонала**

Западные ученые особо выделяют следующие функции оценки персонала организации.

*Административные функции*. После того как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для выполнения своей работы, необходимо определить степень эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить как продолжение функции контроля. Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия решений о повышении, переводе сотрудника или прекращения с ним трудового договора.

*Информационные функции*. Сообщая подчиненным сведения о том, насколько эффективно они выполняют свои обязанности, руководитель не только информирует их, но и дает возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует общепринятому. При должной постановке процесса информирования работник не только узнает, достаточно ли хорошо он работает, но и что конкретно является его сильными и слабыми сторонами, в каком направлении он может совершенствоваться.

*Мотивационные функции*. Оценка результатов трудовой деятельности – важное средство мотивации поведения людей. Оценка позволяет определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

**3.2 Методы оценки персонала, критерии оценки, требования к кандидатам**

**3.2.1 Методы оценки персонала**

Необходимость деловой оценки возникает: при приеме человека на работу, после окончания им испытательного срока, при формировании резерва на выдвижение, при отборе работника из резерва для назначения на должность. Разница в содержании оценки применительно к названным целям состоит в том, что в одних случаях приходится ориентироваться в основном на учет личных качеств работника, а в других на оценку и результаты деятельности работника. Наиболее сложной представляется оценка работника при приеме на работу. Отличительная ее особенность в том, что предстоит изучить личные качества человека и, исходя, из этого оценить потенциальные его возможности как работника, т.е. оценить ожидания, получить от него определенную отдачу. Теоретической посылкой здесь служит то, что имеется весьма тесная связь между физиологическими и психическими чертами человека и результатами его деятельности. Оценка деловых качеств работника при приеме его на работу затруднена и по существу также сводится к изучению его потенциала. Для этих целей используются: изучение документов с прежнего места работы, участие претендента в разборе производственных ситуаций, оценка ситуационного поведения при собеседовании, в необходимых случаях привлекаются результаты работы на протяжении испытательного срока (см.Приложение1). Итак, при подборе кадров чаще всего приходится иметь дело с оценкой личных качеств человека на соответствие требованиям должности. В прошлые годы на первое место, особенно при подборе руководителей, выдвигалась оценка идеологической позиции человека. В настоящее время такого рода критерий потерял свое значение, но отношение претендента к хозяйственной реформе, знание им новых официальных материалов и наличие элементов нового экономического мышления представляется существенным. Главное же требование в подборе кадров - профессиональная компетентность претендента.

Обычно исходят из того, что есть как общие требования к работникам данной должности или группе однородных должностей (например, работники инженерного профиля, экономического и т.п.), так и специфические, определяемые должностными обязанностями применительно к конкретному рабочему месту. Кроме того, следует иметь в виду, что в определенных условиях при подборе работника учитывают не только требования к должности, но и задачи формирования управленческого коллектива (команды). Поэтому требования к работнику в одних случаях могут отличаться от тех, которые предъявляются к занятию аналогичной должности в других условиях. Основное требование к набору личных качеств для последующей оценки - выбрать из большого числа те, которые могут прямо или косвенно влиять на эффективное выполнение работником своих должностных обязанностей. Поэтому оценку нового работника целесообразно проводить в разрезе факторов результативности труда, акцентируя внимание на:- знаниях (что должен знать работник и что он знает);- умении (что он должен делать и что умеет делать);- свойствах характера (каковы требования к личности работника и каков он сам).

Определенную помощь в реализации данного подхода может оказать тарифно-квалификационный справочник служащих, в котором дан достаточно подробный перечень требований, предъявляемых к работникам различных должностей и категорий (что должен знать, уметь, требования к образованию), но в нем, к сожалению, отсутствуют требования к личности работника. При разработке требований к работнику, оценке и подборе управленческих кадров даже низового уровня необходимо учитывать и тот факт, что особое значение начинает придаваться демократизации управления, широкому использованию на практике так называемого делегирования полномочий и повышению ответственности работника. При подборе кандидатов особо важных профессий рассматриваются не только требования тарифно-квалификационных справочников, но и требования, заложенные в профессиограммах[[22]](#footnote-22). Сам процесс оценки проходит по-разному. Можно рассматривать каждое из личных качеств работника в отдельности, а саму их совокупность как простой набор, подобранный с учетом особенностей работы. Но можно подходить к оценке работника как к личности, что в методическом плане представляет собой более сложную задачу. Суть проблемы состоит в том, что на деятельность человека каждый фактор (качество) влияет не изолированно, а во взаимосвязи, формируя личность человека. Здесь будут полезными методики, разработанные психологами и отражающие связь между теми или иными качествами личности с проявлениями человеческого поведения, т.е. позволяющие прогнозировать поведение человека в тех или иных ситуациях. Направленность самой оценки определяет и предпочтение (или приоритет) тех или иных качеств работника (физиологических или психологических черт). При этом из многообразия качеств работника необходимо выделить фундаментальные, относительно устойчивые, характеризующие потенциал личности (см.Приложение2). Важно также учитывать возможность развития качеств работником под влиянием целенаправленного воздействия (например, стимулирование и активность в работе, расширение самостоятельности и возможная реакция на необходимость исполнения жесткого приказа, исполнительская дисциплина и т.п.). Поэтому оценка работника не заканчивается с принятием его на должность. Меняется человек, меняются задачи, стоящие перед работником. По этой причине можно говорить о трансформации задачи подбора кадров в задачу выявления соответствия работника занимаемой должности по итогам работы. Организационной формой такой периодически проводимой оценки работника является аттестация. При формировании набора качеств следует исходить из принципа разумной достаточности: чтобы обеспечить возможность принятия обоснованного решения в ограниченные сроки с учетом минимизации затрат труда на проведение самой оценки. Но реализация данного принципа носит избирательный характер и зависит от должности: чем ответственнее должность, тем менее правомерно руководствоваться требованием максимальной экономии средств на проведение подбора работника. Оценка работника после определенного периода работы открывает большие возможности в выборе направлений анализа, которые должны быть в полной мере реализованы. Если при приеме на работу была проведена достаточно серьезная проверка степени наличия у работника тех или иных качеств, то следует взаимоувязать оценку личных качеств, деловых качеств и результатов деятельности. Если при подборе работника оценивался его потенциал, то после определенного периода работы в должности следует выявить, как эти возможности были им реализованы (см.Приложение3). Чтобы работник мог реализовать свои возможности, ему должны быть созданы соответствующие условия: условия труда, применяемая система оплаты и стимулирования творческой деятельности, возможности для реализации ожиданий работника от работы в данной должности и на данном предприятии и др. Отсюда логически вытекает необходимость включения в оценку работника и степени использования его потенциальных возможностей. Анализ должен дать ответ, чьей больше вины в том, что работник, обладающий хорошими качествами для выполнения данного вида деятельности, имеет посредственные результаты: он сам (слабая мотивация, отсутствие интереса к работе, снижение требовательности к себе и т.д.) или предприятие (отсутствие надлежащих условий для высокоэффективной работы). Деловая оценка специалистов предполагает введение описаний должностей, должностных инструкций для каждого работника, которые и выступают в качестве критерия оценки. Такая работа важна для упорядочения всей управленческой работы, организации работы специалистов, для проверки исполнения, контроля за результатами работы. Рассмотрим основные методы отбора персонала, в контексте оценки кандидатов применяемые при оценочных процедурах для проведения конкурса. Наиболее простыми методами оценки кандидатов являются анализ документов и собеседование.

При *анализе документов* изучается профессиональный путь специалиста, оценивается его опыт и уровень знаний. Обстоятельный анализ каждой из поданных «бумаг» позволяет составить первичную картину о претенденте и определить необходимость «контактного» общения. Кроме официальных документов, конкурсная комиссия также рассматривает анкеты кандидатов.

При *собеседовании* источником информации выступает сам кандидат. Наиболее важными качествами, оцениваемыми в ходе собеседования, являются: профессиональный опыт и умения кандидата, его долгосрочные цели и намерения, адекватность представлений о будущей деятельности.

В ходе собеседования проясняется реалистичность и профессиональная направленность целей, которые ставит перед собой кандидат, его собственная оценка достижений и неудач, ориентированность на профессиональный рост и продвижение по службе, поэтому необходимо заранее продумать вопросы, которые будут заданы кандидату при собеседовании. Результаты собеседования должны дополнить (а не изменить или подтвердить) данные письменных источников. К проведению собеседования руководители и члены комиссии должны иметь заранее подготовленные бланки с критериями оценки кандидатов. Соответствие каждому критерию может оцениваться по 5-ти бальной шкале.

*Тестирование* заключается в оценке претендента по результатам выполнения им заранее подготовленных задач (тестов) и установления на этой основе количественных показателей, определяющих уровень качеств кандидата. Претенденту на должность предлагается какая-либо задача по его конкретной специальности, логическая, на определение характера и скорости психофизиологической реакции и т.д. Наблюдая за ходом решения предложенной задачи и результатом, можно получить дополнительную информацию о профессиональных, деловых и личностных качествах претендента. Общим условием решения любых тестов является ограниченность времени, отводимого на решение задачи, и наличие специального эталона для сравнения. Тестирование позволяет оценить качества кандидата по решению уже выявленной и сформулированной проблемы.

При использовании *тестирования* оцениваются как профессиональные знания, так и личностные качества кандидатов. Для определения уровня профессиональных знаний чаще всего используют опросники по профессиональной деятельности. Отвечая на пункты опросника, кандидат проявляет свою компетентность, знание различных профессиональных вопросов, способность ориентироваться в специальной области, ставить проблемы и предлагать варианты их решения.

В органах государственной власти необходимо также использовать тесты на знание Конституции РФ, законов о государственной службе и других федеральных и региональных законов, касающихся будущей деятельности кандидатов.

Для оценки личностных качеств кандидатов необходимо использовать психодиагностические тесты (методики). С их помощью можно получить информацию о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению, например, готовности к обучению, интеллектуальных способностей, самооценки, внутренней конфликтности и т.д. Выявление латентных характеристик личности существенно для объективной комплексной оценки кандидатов. Психодиагностика не заменяет оценку действий человека, а дополняет ее, так как позволяет определить актуальный уровень развития его способностей и потенциал. Кроме того, применение стандартизированных и валидизированных[[23]](#footnote-23) психодиагностических тестов дает возможность соотнесения индивидуальных результатов между собой, а также с общими и групповыми нормами. Сокращение времени на обследование и оценку также является мотивом обращения к компактным тестам.

Интерпретация результатов тестирования имеет значение лишь в соотнесении с системой критериев оценки. Поэтому на этапе проектирования конкурсной процедуры специально обсуждаются и согласуются варианты методик, условия проведения и обработки, форма представления результатов.

При проведении процедуры конкурса возможно использование следующих типов психодиагностических методик:

· *типологические и характерологические тесты-опросники,* дающие достаточно полную картину склада личности человека. Например, *методика 16 PF Кэттела* позволяет выявить 16 первичных и 4 вторичных фактора, глубоко и всесторонне описывающих индивидуально-психологические особенности личности;

· *тесты оценки отдельных свойств и параметров личности,* тесты способностей и ценностей (тесты на интеллект и т.д.);

· *аппаратные методики* (исследование объема внимания, кратковременной и долговременной памяти);

· *проективные методики,* направленные на выявление не всегда осознаваемых особенностей человека, его общего представления о мире и собственном месте в нем (цветовой тест Люшера, рисуночные тесты и др.).

В отличие от тестов для определения профессиональных знаний, которые могут составить и провести сами работники органов государственной власти, для организации и проведения психодиагностических тестов необходимо привлечение профессиональных психологов, имеющих соответствующее образование и опыт работы с тестами.

*Оценка по рефератам —* при этом методе претендентам, независимо друг от друга, предлагается изложить свою программу работы в случае их назначения на должность. При этом кандидаты должны ответить на одинаковые вопросы, касающиеся будущей работы, с целью сопоставления ответов, например: оценка кандидатом на должность основных целей и задач подразделения, в котором он предполагает работать, предложения по улучшению деятельности подразделения, программа своей будущей деятельности и др.

*Матричный метод оценки* — сущность его состоит в том, что для каждой должности составляется таблица — матрица, представляющая собой перечень необходимых целевых и личностных качеств работника и список кандидатов. В таблицу-матрицу заносятся показатели оценки качеств каждого из кандидатов и весовые коэффициенты, определяющие их важность для выполнения обязанностей по балльной системе. Весовые коэффициенты устанавливаются по степени важности относительно какого-нибудь качества, принятого за единицу. Используя оценки качества и весовые коэффициенты, можно с помощью матриц перевести качественные показатели в количественные и получить итоговый балл, а также так называемый «коэффициент соответствия», что позволит более объективно осуществить выбор наиболее подходящего кандидата.

*Метод групповой дискуссии* — суть метода заключается в свободной беседе с кандидатами по теме их будущей работы и выборе по определенным критериям наиболее активных, самостоятельных, информированных, логично рассуждающих людей. В качестве вспомогательных средств, помогающих выбрать кандидата, рекомендуются: составление диаграммы, отражающей связи между участниками в процессе дискуссии, частоту высказываний каждого и их соответствие теме; анализ роли участника (по балльной системе): инициативная, стимулирующая, критическая, аналитическая, руководящая, решающая и т.д.

*Деловые игры как метод оценки кадров* — претендентам на должность в игровой форме предлагаются различные ситуации, во время которых участники, исполняя предложенные им роли, проявляют свои профессиональные, деловые и личностные качества.

Деловые игры могут имитировать конкретные ситуации, связанные с необходимостью принятия управленческих решений, с выполнением определенного задания: чем быстрее и точнее исполнение, тем выше оценка.

В целях адекватного изучения личности рекомендуется использовать различные методы оценки кадров в их оптимальном сочетании, что позволит получить наиболее объективную оценку, близкую к реальной действительности.

*Моделирование ситуации* позволяет непосредственно ознакомиться с квалификацией претендента, так как в условиях инсценировки конкретных ситуаций он демонстрирует приближенное к требуемому профессиональное поведение, квалификационные навыки и мастерство.

В этом случае обязательно использование записей членов комиссии или наблюдательного листа, на основании которого проверяется единодушие выставленных оценок, и выясняются возникшие противоречия. При вынесении оценки комиссия должна констатировать, с одной стороны, отвечает ли кандидат минимальным требованиям вакантной должности, а, с другой, – в какой степени можно с помощью последующего целевого обучения устранить его слабые стороны.

Для получения информации о способах и средствах действий кандидатов в коллективе возможно моделирование ситуаций коллективной деятельности. При этом оцениваются коммуникативные и организационные навыки участников, способности к аргументации своей точки зрения, системность и гибкость мышления.

**3.2.2 Критерии оценки**

***1. Профессиональная компетентность государственного служащего***

**1.1. Образовательный уровень**

Уровень, профиль и качество основного и дополнительного профессионального образования.

**1.2. Профессиональный опыт**

Продолжительность и особенности деятельности в соответствующей профессиональной сфере; достижение конкретных результатов в профессиональной деятельности; особенности карьеры.

**1.3. Специальные профессиональные знания, умения и навыки**

Уровень профессиональных знаний в соответствующей сфере, позволяющий эффективно выполнять должностные обязанности; знание законодательства Российской Федерации, регламентирующего профессиональную деятельность; владение современными профессиональными технологиями. Готовность к саморазвитию, постоянное стремление совершенствовать свои знания, умения и навыки, расширять кругозор, приобретать знания и опыт в смежных профессиональных областях.

**1.4. Общие инструментальные навыки**

Уровень владения навыками, повышающими общую эффективность профессиональной деятельности (владение компьютером, общая грамотность, владение иностранными языками и т.п.)

***2. Личностные и деловые качества государственного служащего***

**2.1. Аналитические способности**

Уровень системности и гибкости мышления, позволяющий решать сложные задачи, требующие анализа и структурирования информации; способность находить новые, нестандартные решения.

**2.2. Коммуникативная компетентность**

Соблюдение этики делового общения; способность аргументировано отстаивать собственную точку зрения и убеждать оппонентов; владение навыками ведения деловых переговоров.

**2.3. Ответственность**

Обоснованность и самостоятельность в принятии решений; готовность следовать взятым на себя обязательствам в достижении результата. Следование в деятельности принципам служения обществу и государству, соблюдения законности, правил служебной этики.

**2.4. Организаторские способности**

Умение достигать результата за счет эффективного планирования собственной деятельности и деятельности подчиненных, постановки задач, распределения функций, полномочий и ответственности. Стремление проявлять инициативу при решении поставленных задач, способность эффективно действовать в условиях физических и эмоциональных нагрузок.

Ключевыми принципами при оценке кандидатов могут быть следующие:

– критериальность: оценка производится по критериям (компетенциям), имеющим непосредственное отношение к успешности профессиональной деятельности; критерии формулируются на основе анализа и проектирования деятельности.

– моделируемость: в процессе оценки создаются ситуации, воспроизводящие основные аспекты профессиональной деятельности (ситуации принятия управленческих решений, деловой коммуникации, работы с документами и др.).

Выбор метода оценки должен отвечать двум требованиям: оптимизации процесса и стоимости найма, исключая применение методик, дающих избыточную информацию; гарантии надежности метода.

**3.2.3 Требования к кандидатам на замещение вакантной должности**

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

• разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности;

• широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

• проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;

• отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы отбора.

Непосредственный руководитель (иногда более широкий круг руководителей) участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качества претендентов требованиям придается большое значение.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем поставленным требованиям. Организации сегодня прилагают серьезные усилия по развитию собственного персонала, повышению квалификации и практической подготовке к принятию большей ответственности. При этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с «резервом») считается необходимым замещение должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т.е. с рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка деятельности работников не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя, и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями - все эти перемещения предполагают критические изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

*Отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления производится из числа претендентов на эту*

*должность с помощью оценки деловых качеств кандидатов*.При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1) общественно-гражданская зрелость;

2) отношение к труду;

3) уровень знаний и опыт работы;

4) организаторские способности;

5) умение работать с людьми;

6) умение работать с документами и информацией;

7) умение своевременно принимать и реализовывать решения;

8) способность увидеть и поддержать передовое;

9) морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа охватывает следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа включает такие качества, как наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности).

В четвертую группу входят следующие качества: умение организовать систему управления; умение организовать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа включает следующие качества: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

В шестую группу входят такие качества, как умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; умение четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа объединяет такие качества, как умение увидеть новое; умение распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

В девятую группу входят: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

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.

При отборе кандидатов на вакантную должность используют специальные методы. (см.Таблицу 6)

Таблица 6[[24]](#footnote-24)

Методы оценки и отбора персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование оцениваемых качеств | Анализ анкетных данных | Психологическое тестирование | Оценочные деловые игры | Квалификационное тестирование | Проверка отзывов | собеседование |
| 1. интеллект |  | ++ | ++ |  |  | + |
| 2. эрудиция (общая, экономическая и правовая) | + |  |  | ++ |  | + |
| 3. профессиональные знания и навыки | + |  | + | ++ | + | + |
| 4. Организаторские способности и навыки | + |  | ++ | + | + | + |
| 5. коммуникативные способности и навыки |  | + | ++ |  |  | ++ |
| 6. личностные способности (психологический портрет) |  | ++ | + |  | + | ++ |
| 7. здоровье и работоспособность | + |  | + |  | + | + |
| 8. внешний вид и манеры |  |  | + |  |  | ++ |
| 9. мотивация |  |  |  |  |  | ++ |

Условные обозначения:

++ (наиболее эффективный метод);

+ (часто применяемый метод)

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

• выбор критериев отбора;

• утверждение критериев отбора;

• отборочная беседа;

• работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;

• беседа по поводу принятия на работу;

• проведение тестов;

• конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей предпочитают нанимать работников с опытом. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т.д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников им соответствуют.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк. Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться скрупулезному отбору.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

Таким образом, можно сделать вывод, что требования к кандидатам при оценке на вакантную должность зависят от структуры организации, замещаемой должности, требований организации к замещаемой должности.

**3.3 Особенности оценки кандидатов на вакантные рабочие места в таможенных органах**

В соответствии с Законом о государственной службе, поступление гражданина на гражданскую службу для замещения должности гражданской службы или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса. ***Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы[[25]](#footnote-25).***

Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, определяющее порядок и условия его проведения, утверждается указом Президента Российской Федерации[[26]](#footnote-26).

В соответствии с Федеральным Законом о государственной службе в Российской Федерации был издан Приказ ФТС России по методике проведения конкурса на замещение вакантной должности, которая определяет регламент работы конкурсных комиссий, организацию и порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы в таможенных органах Российской Федерации[[27]](#footnote-27).

Основными задачами проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы в таможенных органах Российской Федерации (далее - конкурс) являются:

- обеспечение конституционного права граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной гражданской службе (далее - гражданская служба);

- обеспечение права государственных гражданских служащих таможенных органов (далее - гражданские служащие) на должностной рост на конкурсной основе;

- формирование кадрового резерва таможенного органа для замещения должностей гражданской службы;

- отбор и формирование на конкурсной основе высокопрофессионального кадрового состава;

- совершенствование работы по подбору и расстановке кадров.

**Организация проведения конкурса в таможенных органах**

Конкурс в таможенном органе на замещение вакантной должности гражданской службы, комплектование которой в соответствии со статьей 22[[28]](#footnote-28) может быть произведено на конкурсной основе, объявляется по решению начальника таможенного органа либо его заместителя, являющегося председателем конкурсной комиссии, не позднее трех дней со дня открытия вакансии, о чем издается соответствующее распоряжение таможенного органа.

Право на участие в конкурсе имеют граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие установленным законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы.

Конкурс проводится в два этапа.

На первом этапе таможенный орган публикует объявление о приеме документов для участия в конкурсе в официальных периодических изданиях органов государственной власти субъекта Российской Федерации и других периодических изданиях субъекта Российской Федерации, на территории которого он расположен, размещает информацию на собственном сайте в информационно-телекоммуникационной сети общего пользования (если такой имеется в таможенном органе). Объявление о проведении конкурса вывешивается на информационном стенде в помещении таможенного органа. В публикуемом объявлении о проведении конкурса должна содержаться информация о полном наименовании вакантной должности гражданской службы, требованиях, предъявляемых к претенденту на замещение этой должности, месте и времени приема документов, подлежащих представлению, сроках, до истечения которых принимаются документы, а также сведения об источнике подробной информации о конкурсе (телефон, факс, электронная почта, юридический адрес, электронный адрес сайта таможенного органа). Ответственным за организацию размещения информации о проведении конкурса является председатель конкурсной комиссии.

На сайте таможенного органа в информационно-телекоммуникационной сети общего пользования размещается следующая информация о конкурсе:

- наименование вакантной должности гражданской службы таможенного органа;

- требования, предъявляемые к претенденту на замещение этой должности, условия прохождения гражданской службы;

- перечень, а также место и время приема документов, подлежащих представлению для участия в конкурсе;

- срок, до истечения которого принимаются указанные документы;

- предполагаемая дата проведения конкурса, место и порядок его проведения;

- другие необходимые для участия в конкурсе информационные материалы.

Гражданин Российской Федерации, изъявивший желание участвовать в конкурсе, представляет в кадровое подразделение таможенного органа следующие документы:

а) личное заявление, которое регистрируется в журнале учета участников конкурса (см. Приложение 4) (ответственным за ведение такого журнала, а также за прием и регистрацию заявлений является секретарь конкурсной комиссии);

б) собственноручно заполненную и подписанную анкету[[29]](#footnote-29), с приложением фотографии;

в) копию паспорта или заменяющего его документа (соответствующий документ предъявляется лично по прибытии на конкурс);

г) документы, подтверждающие необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию:

копию трудовой книжки (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые) или иные документы, подтверждающие трудовую (служебную) деятельность гражданина (копии приказов о приеме на работу, справки с предыдущего места работы и другие);

копии документов о профессиональном образовании, а также по желанию гражданина - о дополнительном профессиональном образовании, о присвоении ученой степени, ученого звания, заверенные нотариально или кадровыми службами по месту работы (службы);

д) документ об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению;

е) иные документы, предусмотренные Федеральным законом, другими федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

После представления гражданином всех необходимых для участия в конкурсе документов кадровое подразделение таможенного органа организует проверку достоверности сведений, содержащихся в документах.

Гражданский служащий, изъявивший желание участвовать в конкурсе, направляет заявление на имя начальника таможенного органа, в котором проводится конкурс. Данное заявление регистрируется в журнале учета участников конкурса (см. Приложение 4). Кадровое подразделение таможенного органа, в котором гражданский служащий замещает должность, обеспечивает ему получение всех необходимых документов для участия в конкурсе.

Проверка достоверности сведений, представленных гражданским служащим, осуществляется только в случае его участия в конкурсе на замещение вакантной должности гражданской службы, относящейся к высшей группе должностей гражданской службы.

Все необходимые для участия в конкурсе документы должны быть представлены в кадровое подразделение таможенного органа в течение 30 дней со дня объявления об их приеме. На основании представленных документов конкурсная комиссия принимает решение о допуске кандидатов к участию в конкурсе.

Несвоевременное представление документов, представление их не в полном объеме или с нарушением правил оформления без уважительной причины являются основанием для отказа гражданину в их приеме. При наличии уважительной причины начальник таможенного органа либо председатель конкурсной комиссии вправе перенести сроки их приема.

С согласия гражданина (гражданского служащего) проводится процедура оформления его допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую законом тайну, если исполнение должностных обязанностей по вакантной должности, на замещение которой проводится конкурс, связано с использованием таких сведений.

При отказе гражданина (гражданского служащего) от проведения процедуры оформления допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую законом тайну, если исполнение должностных обязанностей по должности гражданской службы, на замещение которой проводится конкурс, связано с использованием таких сведений, он не допускается к участию в конкурсе.

Гражданин (гражданский служащий) по решению конкурсной комиссии не допускается к участию в конкурсе в связи с его несоответствием квалификационным требованиям к вакантной должности, на замещение которой проводится конкурс, а также в связи с ограничениями, установленными законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе для поступления на гражданскую службу и ее прохождения, о чем он уведомляется в письменной форме с объяснением причин принятия такого решения либо под подпись в журнале учета участников конкурса в графе "Отметка об ознакомлении с результатами конкурса". Уведомление оформляется в свободной форме с присвоением регистрационного номера и подписывается председателем конкурсной комиссии. Дата и регистрационный номер уведомления также заносятся в журнал учета участников конкурса.

Претендент на замещение вакантной должности гражданской службы в таможенных органах, не допущенный к участию в конкурсе, вправе обжаловать это решение в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Решение о дате, месте и времени проведения второго этапа конкурса принимает председатель конкурсной комиссии таможенного органа после проверки достоверности сведений, представленных гражданами на замещение вакантной должности гражданской службы, при наличии не менее двух кандидатов, а также после оформления в случае необходимости допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую законом тайну.

Не позднее чем за 15 дней до начала второго этапа конкурса секретарь конкурсной комиссии таможенного органа, в котором проводится конкурс, информирует граждан (гражданских служащих), допущенных к участию в конкурсе (далее - кандидаты), о дате, месте, времени и условиях его проведения под подпись. Уведомление может осуществляться как в письменной форме, так и под подпись в журнале учета участников конкурса.

Если в результате проведения конкурса не были выявлены кандидаты, отвечающие квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы, на замещение которой он был объявлен, начальник таможенного органа либо заместитель начальника таможенного органа, являющийся председателем конкурсной комиссии, может принять решение о проведении повторного конкурса.

**Создание конкурсной комиссии в таможенных органах, порядок и сроки ее работы**

Конкурсная комиссия является коллегиальным органом, который формируется в каждом таможенном органе Российской Федерации для организации и проведения конкурсов.

Конкурсная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. В число членов комиссии включаются наиболее квалифицированные представители кадрового и правового подразделений таможенного органа, а также подразделения, в котором проводится конкурс на замещение вакантной должности.

Состав конкурсной комиссии формируется на срок, определяемый начальником таможенного органа. Количество членов конкурсной комиссии с учетом независимых экспертов должно составлять не менее 5 человек.

Состав конкурсной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликта интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые конкурсной комиссией решения.

Председателем конкурсной комиссии является один из заместителей начальника таможенного органа, определяемый начальником таможенного органа. Председатель конкурсной комиссии осуществляет руководство деятельностью конкурсной комиссии, а также является ответственным за организацию проведения конкурсов в таможенном органе. В период временного отсутствия председателя конкурсной комиссии (болезнь, командировка, нахождение в отпуске и т.п.) руководство конкурсной комиссией осуществляет заместитель председателя конкурсной комиссии.

Для обеспечения работы конкурсной комиссии (регистрация и прием заявлений, формирование дел, ведение журнала учета участников конкурса, ведение протокола заседания комиссии и др.) назначается секретарь конкурсной комиссии (должностное лицо кадрового подразделения таможенного органа). Секретарь конкурсной комиссии не участвует в оценке кандидатов и не обладает правом голоса при принятии решений конкурсной комиссией.

После создания в установленном порядке федерального государственного органа по управлению государственной службой представители этих органов также включаются в состав конкурсной комиссии таможенного органа.

В качестве независимых экспертов привлекаются представители научных и образовательных учреждений. Данные эксперты приглашаются соответствующим органом по управлению государственной службой по запросу таможенного органа (до создания такого органа эксперты приглашаются непосредственно самим таможенным органом), при этом в запросе указывается только профессиональная специфика и необходимая специализация, которой должны обладать эксперты. Число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов конкурсной комиссии.

Состав конкурсной комиссии для проведения конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которой связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

Порядок и сроки деятельности конкурсной комиссии определяются регламентом работы конкурсной комиссии таможенного органа.

Состав конкурсной комиссии, а также регламент ее работы утверждаются приказом таможенного органа.

В таможенном органе допускается образование нескольких конкурсных комиссий для различных категорий и групп должностей гражданской службы либо по направлениям деятельности подразделений таможенного органа, в структуре которых находится вакантная должность гражданской службы, на замещение которой проводится конкурс.

Заседание конкурсной комиссии таможенного органа считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа ее членов.

В ходе проведения конкурса конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов.

Также допускается проведение индивидуального собеседования и иных конкурсных процедур с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов (анкетирование, проведение групповых дискуссий, тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по должности, на замещение которой претендуют кандидаты). Форма анкетирования и тестирования, количество и содержание вопросов в них, а также тема групповой дискуссии устанавливаются конкурсной комиссией таможенного органа в зависимости от возлагаемых должностных обязанностей по должности, на замещение которой проводится конкурс.

При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной должности, на замещение которой проводится конкурс, и других положений должностного регламента, связанных с исполнением обязанностей по этой должности, а также иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе.

Оценка кандидатов производится по 10 - балльной системе. По итогам оценки каждый член конкурсной комиссии выставляет кандидату соответствующий балл, который заносится в конкурсный бюллетень (см.Приложение 4) с краткой мотивировкой, послужившей основанием принятия решения о соответствующей оценке. Конкурсный бюллетень приобщается к протоколу заседания конкурсной комиссии.

После оценки всех участников конкурса и подсчета набранных ими баллов конкурсная комиссия определяет победителя конкурса. Победившим в конкурсе считается кандидат, получивший наибольшее количество баллов.

При равенстве баллов у нескольких кандидатов решение конкурсной комиссии принимается открытым голосованием простым большинством голосов ее членов, присутствующих на заседании. При голосовании мнение членов комиссии выражается словами "за" или "против". При равенстве голосов решающим является голос председателя конкурсной комиссии. Решение принимается в отсутствие кандидата и является основанием для назначения его на должность гражданской службы в таможенный орган либо отказа в таком назначении.

Результаты голосования и решение конкурсной комиссии заносятся в протокол заседания, который подписывается всеми членами комиссии, присутствовавшими на заседании. Протокол заседания конкурсной комиссии ведется секретарем конкурсной комиссии в свободной форме.

По результатам конкурса не позднее чем через две недели после его проведения издается приказ таможенного органа о назначении победителя конкурса на вакантную должность гражданской службы, на замещение которой проводился данный конкурс, и с ним заключается служебный контракт о прохождении государственной гражданской службы Российской Федерации и замещении должности государственной гражданской службы Российской Федерации.

О результатах конкурса кандидаты, участвовавшие в конкурсе, уведомляются в письменной форме в течение месяца со дня его завершения либо под подпись в журнале учета участников конкурса. Уведомление оформляется в свободной форме с присвоением регистрационного номера и подписывается председателем конкурсной комиссии. Дата и регистрационный номер уведомления заносятся в журнал учета участников конкурса.

Информация о результатах конкурса также размещается на сайте в информационно-телекоммуникационной сети общего пользования (если такой имеется в таможенном органе) и вывешивается на информационном стенде в помещении таможенного органа.

По желанию лиц, участвовавших в конкурсе, им выдается выписка из протокола заседания конкурсной комиссии.

Документы участников конкурса могут быть возвращены им по письменному заявлению на имя начальника таможенного органа в течение трех лет со дня завершения конкурса. До истечения этого срока документы претендентов и протоколы заседаний конкурсной комиссии хранятся в архиве таможенного органа, после чего подлежат уничтожению. Передача вышеуказанных документов в архив осуществляется в соответствии с порядком передачи документов на хранение в архив, установленным в таможенных органах.

Расходы, связанные с проведением конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы в таможенных органах, производятся в пределах средств, предусматриваемых на содержание таможенных органов.

Оплата труда независимых экспертов осуществляется в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации.[[30]](#footnote-30) Решение конкурсной комиссии может быть обжаловано кандидатом в соответствии с законодательством Российской Федерации.

**3.3.1 Критерии оценки кандидатов на вакантные рабочие места в таможне**

**1. Профессиональная компетентность государственного служащего**

1.1 *образовательный уровень*. Уровень, профиль и качество основного и дополнительного профессионального образования

1.2 *профессиональный опыт*. Продолжительность и особенности деятельности в соответствующей профессиональной сфере; достижение конкретных результатов в профессиональной деятельности; особенности карьеры.

1.3 *специальные профессиональные знания, умения и навыки*. Уровень профессиональных знаний в соответствующей сфере, позволяющий эффективно выполнять должностные обязанности; знание законодательства Российской Федерации, регламентирующего профессиональную деятельность; владение современными профессиональными технологиями. Готовность к саморазвитию, постоянное стремление совершенствовать свои знания, умения и навыки, расширять кругозор, приобретать знания и опыт в смежных профессиональных областях.

1.4 общие инструментальные навыки. Уровень владения навыками, повышающими общую эффективность профессиональной деятельности (владение компьютером, общая грамотность, владение иностранными языками и т.п.)

**2. Личностные и деловые качества государственного служащего**

2.1 аналитические способности. Уровень системности и гибкости мышления, позволяющий решать сложные задачи, требующие анализа и структурирования информации; способность находить новые, нестандартные решения.

2.2 коммуникативная компетентность. Соблюдение этики делового общения; способность аргументировано отстаивать собственную точку зрения и убеждать оппонентов; владение навыками ведения деловых переговоров.

2.3 ответственность. Обоснованность и самостоятельность в принятии решений; готовность следовать взятым на себя обязательствам в достижении результата. Следование в деятельности принципам служения обществу и государству, соблюдения законности, правил служебной этики.

2.4 организаторские способности. Умение достигать результата за счет эффективного планирования собственной деятельности и деятельности подчиненных, постановки задач, распределения функций, полномочий и ответственности. Стремление проявлять инициативу при решении поставленных задач, способность эффективно действовать в условиях физических и эмоциональных нагрузок.

Оценка кандидатов по критериям может осуществляться путем выставления членами конкурсной комиссии баллов по следующей шкале:

0 – не соответствует заявленным требованиям;

1 – частично соответствует заявленным требованиям;

2 – полностью соответствует заявленным требованиям;

3 – превышает заявленные требования.

Перечень и краткое описание критериев оценки утверждаются конкурсной комиссией.

Неотъемлемыми требованиями при отборе на ключевые руководящие должности государственной гражданской службы являются:

- необходимость самостоятельного определения целей и планирования способов действий человека, а дополняет её, так как позволяет определить актуальный уровень развития его способностей и потенциал.

**Основные методы оценки кандидатов, применяемые в таможне**

♦ *Оценка по рефератам* (см. п. 3.2.1).

♦ *Метод групповой дискуссии* (см. п. 3.2.1).

♦ *Деловые игры* (см. п. 3.2.1).

♦ *Моделирование ситуации* (см. п. 3.2.1).

***Использование конкретного метода зависит от того, к какому типу относится вакантная должность, и каковы критерии оценки кандидатов***.

Примерные вопросы для структурированного собеседования:

**Профессиональная определенность**

*Функции:*

1. Вы сейчас работаете?

2. Где Вы работаете, в какой должности?

3. Что входит в круг Ваших обязанностей?

4. Что в Вашей работе доставляет Вам наибольшее удовольствие, что не нравится?

5. Приходилось ли Вам самому реализовывать какие-нибудь программы и проекты?(если ответ – «нет», то: Какие программы и проекты Вы хотели бы осуществить?) В какой роли Вы выступали? В какой роли хотели бы выступить?

6. Случалось ли Вам в вашей практике разрабатывать или принимать участие в разработке нормативных актов? Каких? Участие какого рода? Что Вы конкретно делали (хотели бы делать)?

7. Каким образом функции, которые Вы выполняли, помогут Вам в будущей работе?

*Подчиненные (если нет подчиненных, переходите к пункту коллеги):*

1. У вас есть подчиненные? Сколько? Нравится ли Вам то, что у Вас есть подчиненные?

2. Какими чертами должен обладать хороший (плохой) подчиненный? Почему? Какие недостатки Вы менее всего хотели бы встретить у своих будущих подчиненных?

3. Какими стилем руководства должен обладать руководитель высшего уровня? Почему?

4. Как Вы думаете, каков стиль Вашего руководства? Опишите наиболее характерные для него черты?

5. Как Вы думаете, что отличает работу руководителя от организатора?

6. Вам приходится принимать различные решения в процессе своей деятельности. С какими проблемами Вам приходилось сталкиваться при принятии решений?

7. Каков Ваш стиль принятия решений?

8. Полезно ли демонстрировать свою «слабость» перед подчиненными? Какие Ваши недостатки скорее всего заметят Ваши будущие подчиненные?

9. Чем Вы можете пожертвовать, чтобы добиться результата?

*Коллеги:*

1. Как часто Вы выполняете роль представителя организации?

2. С каким количеством коллег Вам приходиться взаимодействовать?

3. С какой группой людей Вам удобно контактировать? Почему?

4. Вы – контактный человек?

5. С какими коллегами Вы предпочитаете иметь дело? Какими чертами они должны обладать?

Используемые вышеуказанные методы оценки кандидатов при поступлении на государственную гражданскую службу в таможенные органы Российской Федерации имеют свои преимущества и недостатки. Методы групповой дискуссии и моделирование ситуации позволяют кандидатам ощутить их будущую работу и функции, которые они будут выполнять при поступлении на службу. Но все - таки это не даст им полного представления о работе, трудностях, с которыми им придется столкнуться при выполнении поставленных задач. Значительное число принятых кандидатов, столкнувшись с реалиями, увольняются. Метод оценки рефератов является не столь эффективным, так как кандидатам приходится высказывать свои предложения по улучшению деятельности подразделения, в котором они еще не работали, своей профессиональной деятельности и т.п. Этот метод может только помочь определить работу кандидата с различными источниками информации, такими как нормативные документы, статистические данные, интернет, различные периодические издания и т.д.

В качестве нового метода оценки в таможенных органах можно рассмотреть графологию. Графология дает информацию о «базовом темпераменте», то есть об основных чертах личности, которые, предположительно раскрываются в почерке. Этот метод оценки личности считается дорогим, но по частоте применения является одним из основных методов, который применяется в кадровых агентствах по подбору и найму персонала.

**Заключение**

От качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и использование всех ее остальных ресурсов, поэтому ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации. Если подбор хороших кадров является удачным вложением финансовых средств, то отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы, будет пустой тратой денег.

Выбор критериев отбора определяется в каждой конкретной ситуации характером вакантной должности, ее важностью для организации, традициями и финансовым состоянием, а также квалификацией сотрудников, занятых процессом подбора. Успех отбора в равной степени зависит от эффективности работы в реализации каждого его этапа в отдельности и способности управлять им как единым процессом.

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора. Невозможно однозначно решить вопрос в пользу внутренних или внешних источников найма. Предприятиям и организациям следует искать комбинированный способ использования как внешних, так и внутренних источников набора персонала.

Собеседование – обязательное и универсальное средство оценки кандидата. Оно позволяет изучить его личность, мотивацию и логику профессиональной карьеры. Собеседование может быть индивидуальным и групповым. Групповое собеседование дает возможность оценить поведение индивидуума в команде, что имеет большое значение при необходимости выработки коллективного решения поставленной задачи.

При принятии решений по итогам интервью могут возникать серьезные ошибки субъективного характера, обусловливающие, в конечном счете, неправильный выбор будущего сотрудника для работы в организации.

Будучи предназначенными для повышения обоснованности решений, тесты, используемые не по назначению, нередко могут затруднять принятие решения об отборе наиболее достойного кандидата для работы в организации.

В цивилизованной практике подбора персонала принято информировать кандидата о решении организации проверить имеющуюся о нем информацию. Кроме этических норм взаимодействия при приеме на работу, здесь присутствуют и правовые аспекты, связанные с защитой прав работников и гарантией конфиденциальности некоторых сведений о кандидате при приеме на работу. Этот вид метода используется главным образом в отношении кандидатов, имеющих профессиональный опыт, и состоит в опросе бывших нанимателей или коллег. Позволяет проверить информацию, предоставленную претендентом о его предыдущей деятельности. Полученные данные должны интерпретироваться в зависимости от их источника (бывший руководитель, починенный…) и характера их отношений с претендентом.

Необходимо отметить, что подавляющее большинство авторов, занимающихся проблемами управления персоналом, считают, что отбор работников нельзя осуществлять, ориентируясь лишь на какой-либо один признак или решение какой-либо одной задачи. Поэтому при отборе кадров должен использоваться не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

По мнению многих авторов, оценка результатов деятельности работника должна осуществляться после того, как он адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения работы.

Выбор метода оценки должен отвечать двум требованиям: оптимизации процесса и стоимости найма, исключая применение методик, дающих избыточную информацию; гарантии надежности метода.

При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной должности, на замещение которой проводится конкурс, и других положений должностного регламента, связанных с исполнением обязанностей по этой должности, а также иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе.

При поиске и отборе кадров ни одна организация не застрахована от разного рода ошибок. Особенно велики расходы организации, связанные с ошибками при приеме на работу работников, не отвечающих минимальным требованиям организации. Не следует забывать и о том, что прием на работу лиц, значительно превышающих требования к должности, «слишком хороших», обладающих чрезмерным уровнем знаний или профессиональной подготовки для выполнения конкретной работы, также чреват потерями для организации. Такие работники склонны быстро охладевать к своей работе и увольняться. Одним из отрицательных последствий плохой организации найма и отбора является высокий уровень текучести кадров.

По мере подъема российской экономики все больше предприятий начинает сталкиваться с необходимостью развития эффективной системы отбора новых работников, отвечающей современным требованиям. Однако при организации системы подбора кадров многие предприятия сталкиваются с рядом проблем. Среди этих проблем в первую очередь можно назвать следующие:

* отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
* не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;
* не разработаны процедуры отбора новых работников;
* используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;
* не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;
* не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;
* недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все вышеперечисленные: во многих организациях проблему поиска и отбора новых работников пытаются решать бессистемно, без учета существующего опыта работы в этой области. Эффективность работы по поиску и отбору персонала определяется не тем, будет ли предприятие при поиске и отборе новых работников преимущественно обращаться к кадровым агентствам или к внешним экспертам или же будет стараться обойтись собственными силами. То, кому эта работа будет поручена, в большей степени определяется соображениями экономической целесообразности.

В заключение следует особо отметить, что ключевым критерием, позволяющим судить о качестве действующей системы поиска и отбора персонала, является та степень, в которой работа в этой области поддерживает выработанную руководством стратегию предприятия и насколько она отвечает ключевым требованиям кадровой политики, реализуемой в организации.

Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки результатов, полученных в ходе отборочных процедур. Система оценки кандидатов на вакантные должности должна обладать следующими характеристиками:

* она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
* она должна стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
* она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;
* она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Итак, можно сделать вывод, что важным шагом в процессе обеспечения организации или организационной системы соответствующими её профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они тем или иным требованиям, предъявляемым нанимающей организацией, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают.

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

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

Подводя общий итог, необходимо отметить, что система оценки кандидатов на вакантные рабочие места в системе государственной гражданской службы, а именно в таможенных органах Российской Федерации, не должна сводиться к применению только основных методов оценки кандидатов, таких как анкетирование, тестирование, оценка по рефератам, моделирование ситуаций. Возможность (при наличии условий) применять более новые формы и методы оценки, в совокупности и их разнообразии, позволит выявлять наиболее подходящих кандидатов, которые будут отвечать требованиям организации.

**Список использованной литературы**

Официальные и нормативные источники:

1. Конституция Российской Федерации. Гимн Российской Федерации. – Ростов н/Д:Феникс, 2006. – 64с.

2. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»//М.: ИНФРА-М, 2007. – 76с.

3. Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» // СЗ РФ.2003. №22

4. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 20 февраля 2008 года). – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2008. – 191 с.

5. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 августа 2005 года N 509 "О порядке оплаты труда независимых экспертов, включаемых в составы аттестационной и конкурсной комиссий, а также комиссии по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов, образуемых федеральными государственными органами" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, N 34, ст. 3503).

Учебно-методические материалы:

6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2005. – 832с.

7. Александрова, Т.Г. Управление персоналом: Методические указания к

практическим занятиям. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. – 63с.

8. Брагина, З.В. Управление персоналом: учебное пособие / З.В. Брагина, В.П. Дудяшова, З.Т. Каверина. – М.: КНОРУС, 2008. – 128с.

9. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом. – М.: Менеджмент, 2005. 286с.

10. Большаков, А. С**.** Менеджмент / Учебное пособие. — СПб.: «Издательство "Питер"», 2004. — 160с.

11. Бычкова, А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200с.

12. Большой юридический словарь / Под ред. А.Я. Сухарева, В.Д. Зорькина, В.Е. Крутских. М.: Инфра-М, 2004. – 437с.

13. Веснин, В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 504с.

14. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 96с.

15. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 464с.

16. Егоршин, А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: Феникс, 2006. 345с.

17. Жув, Д., Массони, Д. Подбор персонала / Пер. с франц. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. – 96с

18. История и современные проблемы управления персоналом: Учебное пособие: под ред. Данилова, В.И. – СПб.: СЗАГС, 2007. – 470с.

19. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 160с.

20. Карташова, Л.В.Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М,2007. – 236с.

21. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 301с.

22. Кибанов, А.Я., Ивановская, Л.В., Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Учебник / Под. ред. А.Я. Кибанова. М.: РИОР, 2008. – 288с.

23. Карякин, А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/ Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. – 166с.

24. Климковецкий, Е.Д. Управление персоналом государственной службы. – М.: Изд. РАГС, 2004. 284с.

25. Кибанов, А.Я., Мамед-Заде, Г.А., Родкина, Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. Под редакцией д.э.н., профессора А.Я. Кибанова – М.: «Экзамен», 2004. 286с.

26. Как оценить работника за 15 минут? Методики подбора персонала / Е.В. Рыкова. – Ростов н / Д.: Феникс, 2007. – 400с.

27. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512с.

28. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер.с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672с.

29. Макарова, И.К**.** Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98с.

30. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. Шеметова, П.В. – М.: ИНФРА-М, 2004. 412с.

31. Магура, М.И. Оценка работы персонала: практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007.- 144с.

32. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб и менеджеров.- М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2004.- 162с.

33. Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал – технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2005. 376с.

34. Незаменимый сотрудник и кадровая безопасность / Самоукина Наталья Васильевна. – Москва: Вершина, 2008. – 176 с.

35. Основы кадрового менеджмента: Метод. пособие / А.М.Карякин, Е.О.Грубов; Иван.гос.энерг.ун-т. – Иваново, 2004. – 68с.

36. Персональный менеджмент: Учебник/С.Д. Резник и др. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 558с.

37. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: Учеб. пособие / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 161с.

38. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 062100 «Управление персоналом», 061100 «Менеджмент организации», 020400 «Психология» /

А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303с.

39. Травин, В.В., Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб.-практич.пособие. – 2-е изд., испр. – М.: Дело, 2005. – 96с.

40. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Государственное регулирование: Учебно-практ. пособие / - М.: Дело, 2005. 272с.

41. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М.: «HRC. Кадровый клуб». «Книжный мир». 2004. 340с.

42. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. - 423с.

43. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М,2007. – 638с.

44. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. - 423с.

45. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М,2007. – 638с.

46. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин.- М.: Юнити - Дана, 2004.-102с.

Электронные ресурсы:

47. Приказ ФТС России от 08 сентября 2006 года N 858 «Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, порядке и сроках работы конкурсных комиссий в таможенных органах Российской Федерации»(внутренний документ)//Консультант плюс

48. Указ Президента Российской Федерации «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» от 01.02.2005г. № 112//Консультант плюс

49. Федеральный закон от 27 мая 2005г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»//Консультант плюс

50.Указ Президента Российской Федерации от 27 сентября 2005 года 1131 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных гражданских государственных гражданских служащих»//Консультант плюс

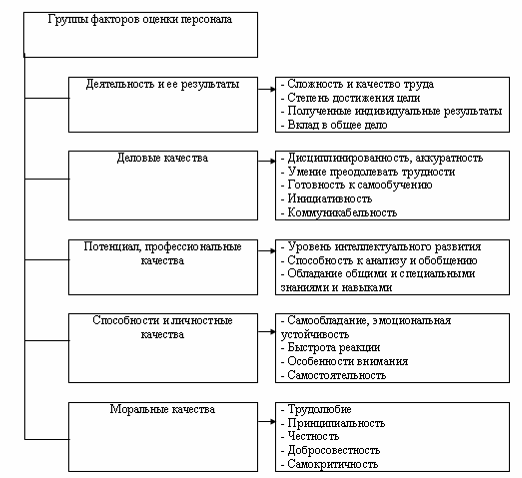
**Приложение 1**

Методы сбора оценочной информации



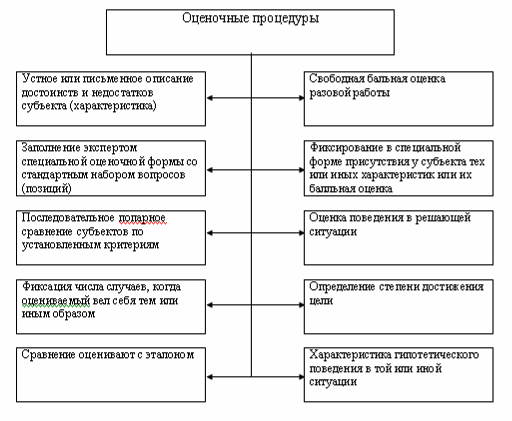
**Приложение 2**

Основные группы факторов оценки персонала



**Приложение 3**

Методы выполнения оценочных процедур в процессе кадровой работы



**Приложение 4**

Журнал учета участников

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Полное наименование должности, на замещение которой проводится конкурс | | | | | |
| № п/п | Фамилия, имя, отчество участника конкурса | Дата регистрации заявления | Отметка об ознакомлении с информацией о дате и месте проведения второго этапа конкурса | Результаты конкурса | Отметка об ознакомлении с результатами конкурса |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  |  |  |  |  |  |

Конкурсный бюллетень

Полное наименование должности, (Фамилия, имя, отчество кандидата) на замещение которой проводится конкурс)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Фамилия, имя, отчество члена комиссии, должность | Оценка | Краткая мотивировка выставленной оценки | Подпись члена комиссии и дата |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  |  |  |  |

1. Травин, В.В., Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб.-практич. Пособие. -2-е изд., испр. – М.: Дело, 2005. С.53. [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М,2007. – С. 314 [↑](#footnote-ref-2)
3. Указ Президента Российской Федерации от 27 сентября 2005 года 1131 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных гражданских государственных гражданских служащих»//Консультант плюс [↑](#footnote-ref-3)
4. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации// М.: ИНФРА-М, 2007. – С.27-29 [↑](#footnote-ref-4)
5. Данному обстоятельству в западной практике придается особое значение. За нарушение законов руководители организации могут быть привлечены к суду, оштрафованы, при этом пострадает имидж организации, что может отрицательно сказаться на предпочтениях ее покупателей и клиентов. В российской практике это обстоятельство явно недооценивается. В ст.64 Трудового кодекса РФ записано, что какое бы ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при приеме на работу в зависимости от пола, расы, национальности, языка, социального происхождения, имущественного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, не допускаются. При этом не являются дискриминацией различия, исключения, предпочтения и ограничения при приеме на работу, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, либо обусловленные особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите. Данные требования закона в реальной жизни часто нарушаются. Так, многие объявления о приеме на работу(иногда они исходят даже от сотрудников государственной службы занятости на местах) информируют население о том, что для работы, например, «требуется мужчина в возрасте до 35 лет; иногородних граждан просят не обращаться». Подобное нарушение закона может стать поводом для обращения в суд. Однако на практике такое случается крайне редко. Сказывается правовая безграмотность подавляющей части населения, а также отсутствие уверенности в том, что нарушители закона будут наказаны. Конечно, каждый работодатель может иметь свои предпочтения относительно тех или иных качеств будущего кандидата (в том числе возраста, пола, национального происхождения). Другое дело, что указывать это объявление о приеме на работу – значит явно нарушать закон и показывать свою непрофессиональность в данных вопросах. Не говоря уже о том, что чисто формальный подход к определению критериев отбора кандидатов не способствует обеспечению качества принимаемых в этой области решений. [↑](#footnote-ref-5)
6. Коституция Российской Федерации принята 12 декабря 1993 года. «Права и свободы человека и гражданина закреплены также в Коституции Российской Федерации в главе 2 статьи 37(п.3) где говорится, что каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы».//Ростов н/Д:Феникс, 2006. – С.12. [↑](#footnote-ref-6)
7. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»// М.: ИНФРА-М, 2007. – С.9. [↑](#footnote-ref-7)
8. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»//М.: ИНФРА-М, 2007. – С.13. [↑](#footnote-ref-8)
9. В западных фирмах существует опыт привлечения собственных работников к поиску претендента на вакансию. За это они получают премию, половина которой выплачивается сразу, а половина – по истечении испытательного срока, достаточного для оценки творческого потенциала вновь принятого работника. Карташова Л.В.Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М,2007. – С.82 [↑](#footnote-ref-9)
10. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М,2007. – С.83 [↑](#footnote-ref-10)
11. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М,2007. – С. 95 [↑](#footnote-ref-11)
12. **Мескон**, Майкл Х., **Альберт**, Майкл, **Хедоури**, Франклин. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер.с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – С.535 [↑](#footnote-ref-12)
13. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М,2007. – С.97 [↑](#footnote-ref-13)
14. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М,2007. – С.103 [↑](#footnote-ref-14)
15. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 20 февраля 2008 года). – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2008. – С. 58. [↑](#footnote-ref-15)
16. Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» // СЗ РФ.2003. №22 [↑](#footnote-ref-16)
17. Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» // СЗ РФ.2003. №22 [↑](#footnote-ref-17)
18. Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» // СЗ РФ.2003. №22 [↑](#footnote-ref-18)
19. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»//М.: ИНФРА-М, 2007. – С.14-18 [↑](#footnote-ref-19)
20. Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» // СЗ РФ.2003. №22 [↑](#footnote-ref-20)
21. Карташова, Л.В.Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М,2007. – С 139 [↑](#footnote-ref-21)
22. Бычкова, А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – С. 37 Профессиограмма — это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также психофизиологические требования, которые она предъявляет к человеку. [↑](#footnote-ref-22)
23. ru.wikipedia.org Вали́дность (англ. *validity*) — мера соответствия того, насколько методика и результаты исследования соответствуют поставленным задачам. [↑](#footnote-ref-23)
24. Кибанов, А.Я Управление персоналом организации: Учебник. – 3-е., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-,2007.– С.325. [↑](#footnote-ref-24)
25. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»//М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 20. [↑](#footnote-ref-25)
26. ### Указ Президента Российской Федерации «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» от 01.02.2005г. № 112.//Консультант плюс

    [↑](#footnote-ref-26)
27. Приказ ФТС России от 08 сентября 2006 года N 858 «Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, порядке и сроках работы конкурсных комиссий в таможенных органах Российской Федерации**».//**Консультант плюс [↑](#footnote-ref-27)
28. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»// М.: ИНФРА-М, 2007. – С.20 [↑](#footnote-ref-28)
29. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 мая 2005 года N 667-р "Об утверждении формы анкеты для участия в конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации"//Консультант плюс [↑](#footnote-ref-29)
30. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 августа 2005 года N 509 "О порядке оплаты труда независимых экспертов, включаемых в составы аттестационной и конкурсной комиссий, а также комиссии по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов, образуемых федеральными государственными органами"//Консультант плюс [↑](#footnote-ref-30)