**ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОТБОР ПЕРСОНАЛА**

**2003 год**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Профориентация
2. Принципы подбора кадров
3. Профессиография в подборе персонала
4. Методы подбора персонала
   1. Биографический
   2. Интервью
   3. Тестирование
   4. Проверка рекомендаций/сбор и анализ информации о кандидате
5. Возможные ошибки при оценке кандидатов
6. Достоверность и обоснованность методов отбора

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ

**ВВЕДЕНИЕ**

Кажется повсеместно признанным, что эффективность бизнеса в значительной мере зависит от человеческих ресурсов – навыков, умений, знаний персонала.

Понимая это, сегодня многие руководители предприятий в различных секторах рынка инвестируют немалые средства в человеческие ресурсы: отбор, оценку, обучение, стимулирование труда и мотивации сотрудников.

Подобные задачи возможно осуществлять, либо имея в организации высококвалифицированных специалистов по организационному развитию, по управлению персоналом, психологов, консультантов (что может оказаться дорого и сложно), либо обратившись в агентство, профессионально занимающееся рекрутингом и консалтингом.

Рынок труда развивается динамично, реагируя на изменения экономической ситуации и иных факторов окружающей действительности. Определенные специальности становятся менее востребованными, другие же – напротив.

Многие традиционные специальности сегодня немыслимы без навыков и умений, которые несколько лет назад не требовались.

Осуществляя отбор, необходимо знать и постоянно учитывать особенности современного рынка и ситуацию в экономике, политике, быть в курсе технических и информационных инноваций.

По оценкам ведущих специалистов рекрутских агентств в России профессиональный подбор персонала находится пока на начальной стадии. Но интерес к вопросам управления человеческими ресурсами в нашей стране достаточно высок. Всё большее число людей разделяют мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания.

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Поэтому в своей работе я хочу уделить особое внимание рассмотрению научно-методических принципов и организационных мероприятий подбора персонала, позволяющих успешно решать кадровые проблемы.

Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтапный процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы. Главные задачи кадровых служб могут быть представлены в виде следующих этапов работы с персоналом:

1. Планирование кадров.

2. Отбор кадров.

3. Определение зарплаты и льгот.

4. Профессиональная адаптация.

5. Обучение персонала.

6. Аттестация кадров.

7. Перестановка кадров.

8. Подготовка руководящих кадров.

9. Социальная защита персонала.

10. Юридические и дисциплинарные аспекты.

Для успешного решения указанных задач кадровые службы должны работать в тесном контакте с руководителями всех уровней и узкими специалистами «человековедческих» наук. Руководители лучше всех осведомлены о требованиях, предъявляемых конкретной деятельностью к людям, занимающимся ею, о потребностях в кадрах, о профессиональном мастерстве. В большинстве случаев именно руководители делают запрос кадровым службам о подборе требуемых специалистов. Хорошо, когда руководители понимают при этом круг задач кадровых служб, а специалисты - кадровики обладают коммерческим опытом и хорошо разбираются в каждодневных проблемах своей фирмы. В решении кадровых задач на всех этапах работы необходимы знания в области юриспруденции, экономики, социологии и психологии.

Профориентация при наборе сотрудников является прерогативой маркетинга кадровой службы, в чьи задачи входит предоставление потенциальным сотрудникам полной и достоверной информации о характере и содержании предстоящего труда по той или иной профессии. Профотбор – это стадия процедуры набора сотрудников, которая существенно сокращает число кандидатов на предлагаемую вакансию. На профориентацию может откликнуться большое число кандидатов, но фирме нужны лишь те из них, которые не только считают, что они подходят на конкретную должность, но и соответствуют ей по мнению кадровой службы, основанному на результатах собеседования с кандидатом, опросов или его тестирования.

**1. ПРОФОРИЕНТАЦИЯ**

Жизнь нашего общества – это, прежде всего, мир труда людей занятых в материальном и духовном производстве, в производстве полезных действий по обслуживанию человека, по упорядочению сложных социальных процессов.

Разные виды труда не легко увидеть и представить себе не только потому, что они скрыты за закрытыми дверями, но и потому что, что в труде каждого современного профессионала очень велика доля так называемых интеллектуальных компонентов, незримых составляющих. Для того чтобы понять, в чем состоит подлинная работа человека нужно подойти к этому вопросу с точки зрения психолога. То есть, задача психолога рассмотреть какие качества индивида навыки умения и интеллектуальные способности требуются в той или иной профессии. И соответственно помочь сориентироваться в мире профессий исходя из их индивидуальных качеств человека. Собственно это и является задачами профориентации.

Само возникновение профессиональной ориентации обычно связывают с появлением первого кабинета профориентации в Страсбурге в 1903году и бюро по выбору профессий в Бостоне (США) в 1908г. работа этих первых профориентационных служб основывалась на «трехфакторной модели» Ф. Парсонса, когда у претендента на те или иные профессии выявляли способности и психологические качества, соотносили их с требованиями профессий и, уже на основании этого, выдавали рекомендацию о пригодности или не пригодности человека к данной профессии. Такая работа впервые строилась на научной основе: использование самой идеи соотнесения характеристик человека с профессией в качестве основного критерия появления профессиональной ориентации. Критерий появления профориентации связан с ростом и развитием круп ной промышленности. Когда с этой проблемой столкнулись не только люди ищущие работу, но и сами работодатели.

Особенностью нынешних задач профориентации стала реально возникшая перед значительными массами людей проблема свободы выбора. В связи со свободой выбора возникают некоторые этические проблемы профессионального консультирования. В профориентации этические проблемы можно рассматривать в двух взаимосвязанных плоскостях: с точки зрения готовности индивида к выбору и реализации определенной нравственной позиции и с точки зрения готовности профконсультанта оказать индивиду реальную помощь в таком самоопределении, без какого то либо нарушения основных этических норм взаимодействия психолога с клиентами. Хотелось бы коротко перечислить основные этические противоречия профессионального самоопределения:

* Противоречия между правом человека на самоопределение и, как правило, не готовность к этому, что создает основу для принятия консультантом решение за клиента или манипулирование клиентом.
* Противоречие между интересами личности и интересами общества, которые не всегда совпадают.
* Противоречие между мировоззрением психолога и клиента
* Противоречие между различными этическими системами и уровня овладения ими разными людьми, то есть противоречия между различными этиками, среди которых сложно выбрать единственную правильную.

Как уже было сказано, профориентация построена на сопоставлении психологических качеств индивида с качествами необходимыми для какой-либо профессии. Совокупность качеств необходимых для профессии ложатся в основу профпригодности. Возникает вопрос: какова должна быть степень корреляции между нужными для профессии качествами и качествами, имеющимися у индивида. Должны ли они совпадать полностью или нет?

Профессии - это явления общественные, возникающие и сменяющие друг друга несравненно быстро, в отличие от особенностей человека которые обусловлены природой. В тех случаях, когда организм человека его природные особенности имеют те или иные ограничения, люди создают внешние и внутренние средства деятельности для их преодоления. То есть, помимо природных данных люди пользуются орудиями труда, которые помогают им выполнять ту работу, которую сам человек не смог бы сделать. Например, для работы с невидимыми глазом объектами люди используют увеличительные стекла, лупы, микроскопы, телескопы, телевизионные установки и т.д. Все орудия, средства труда одновременно являются и средствами усиления способностей и возможностей человека, преодоления природных ограничений его деятельности. Однако упомянутые орудия и средства создаются годами, а профессию нужно выбирать сейчас. Поэтому ограничения в выборе профессий существует и их нужно знать.

Средства деятельности могут быть не только внешними, но и внутренними. Так, например, если человек не может выполнить какую-либо работу, это не значит, что он не пригоден к этой работе. Если вооружить его советом как это делать, то человек сможет выполнять эту работу. То есть, мнение о личных качествах человека как о чем-то закоренелом не верно.

Рассмотрим еще одну немаловажную особенность свойства «пригодность», которое может, относится не только к человеку, но и к инструменту, материалу. Например, круглый напильник не пригоден для заточки обычной пилы. Для этого нужен трехгранный. Однако из этого не следует, что круглому напильнику присуще свойство непригодности. Здесь он не пригоден, а в другом не заменим. Свойство «пригодность» отличается тем, что может быть приписано лишь конкретной ситуации, включающей обязательно два компонента: данный человек и данная специальность. И обозначает это свойство не что иное, как взаимное соответствие. Нет одного из компонентов системы – теряет смысл вопрос о пригодности. Из этого следует, казалось бы, странный вывод: свойство «профпригодность», как бы мы не понимали его по существу, не присуще человеку как таковому. Он не является сам по себе носителем этого свойства. Правда, в нашей речи часто встречаются выражения типа «профпригодность человека», «определить профпригодность» и т.п., но это не более как условность.

Итак, из сказанного ясно, что, хотя в нашей речи встречается выражение «профпригодность человека», на самом деле его надо понимать так: «взаимное соответствие данного человека в данной области приложения его сил в данное время».

В принципе профессия как область приложения сил человека может быть «не приспособленной» и в этом смысле не пригодной для него. Причем взаимная не пригодность профессии и человека может быть не только за счет технической, предметной, но и за счет социально-организационной стороны труда. Так как человек не может работать «вообще», он всегда оказывается в какой-то обстановке как предметной, так и микросоциальной.

Из сказанного ясно, что вопрос профпригодности необходимо рассматривать индивидуально и конкретно.

На самом деле большая или меньшая профессиональная непригодность создана порой самими людьми, хотя, конечно же, нельзя не учитывать роль природных предпосылок, таких как здоровье, свойства нервной системы и т.д.

Все люди отличаются один от другого по своим личным качествам. И среди этих качеств есть такие, которые называют профессионально ценными. Так, например, хирургу, электрогазосварщику, скрипачу важна высокая культура движений, животновод должен быть заботливым и дальновидным, чертежник – скрупулезно аккуратным и т.д. Если существует понятия «профессионально ценные качества человека, то можно составить список, где будут отдельно указаны ценные и неценные качества. Любое качество в одном случае является профессионально ценным, а в другом будет противодействовать успешной работе. Так, общительный человек испытывает неудовлетворенность работой сосредоточенности в «одиночку» и наоборот, если его работа связана с общением.

В вопросах профпригодности нужно разбираться конкретно, индивидуально еще и потому, что на одной и той же работе разные люди добиваются успеха за счет разных сочетаний своих личных качеств. Каждый хороший работник максимально использует свои сильные стороны и преодолевает, компенсирует разными средствами слабые. Народная мудрость гласит: - «всяк мастер на свой лад».

При анализе профессиональной пригодности отдельно взятого человека к конкретной профессии надо помнить, что профессионально ценные качества не рядоположены, а образуют нечто ценное, систему.

Декан факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, Президент РПО, проф. Е.А. Климов выделяет пять основных слагаемых данной системы.

1. Гражданские качества – моральный облик человека как члена общества
2. Отношение к труду, профессии, интересы и склонности
3. Дееспособность общая не только физическая, но и умственная. Включая интеллектуальные способности, гибкость психики, самоконтроль, инициативность. А также физические - состояние здоровья, сила, выносливость и т.д.
4. Единичные, частные, специальные способности. Это такие личные качества, которые важны для данной работы, профессии.
5. Навыки, привычки, знания, опыт.

Из сказанного ясно, что у человека не может быть полностью готовой профпригодности до того, как он включился в профессиональную подготовку и соответствующую трудовую деятельность

По мнению того же Е.А. Климова существуют разные степени профпригодности. Он выделяет четыре таких степени:

1. Непригодность (к данной профессии) Она может быть временной или практически непреодолимой. О непригодности стоит говорить, когда отклонение в здоровье не совместимые с данной профессией. А также противопоказания могут быть и педагогическими.
2. Годность (к той или иной профессии или группе таковых) Эта степень характеризуется тем, что нет противопоказаний. То есть, есть реальный шанс, что человек будет хорошим специалистом в этой области.
3. Соответствие (данного человека данной области деятельности). Характеризуется не только отсутствием противопоказаний, но и наличием личных качеств которые годны для выбора данной профессии или группе профессий.
4. Призвание (данного человека данной области деятельности). Эти степень профпригодности характеризуется тем, что во всех основных элементах ее структуры есть явные признаки соответствия человека требованиям деятельности. Речь идет о признаках, которыми человек выделяется среди равных себе по обучению и развитию.

Подводя итоги, хотелось бы отметить, что абсолютной профпригодности быть не может потому, что все люди разные, и вроде бы одни и те же качества имеют разные оттенки, будучи свойственны разным людям, и профессий тоже множество. То есть в принципе, все в руках человека, так как при желании и усердии он может добиться всего. *Задача же профориентации помочь ему хотя бы тем, что назвать качества которые человеку потребуются для данной профессии, какие качества у него уже есть, а какие ему придется развить*.

**2. ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА КАДРОВ**

Подбор персонала на работу является рядом действий, предпринимаемых для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Если требования, предъявляемые организацией, и квалификация кандидата хотя бы частично совпадают, проводится их сопоставление. Процесс приема на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон.

При самом квалифицированном и тщательном подборе никто не застрахован от ошибок. Обычно приходится исходить из того, что кандидат на вакантную должность заведомо не может на 100% соответствовать предполагаемой деятельности.

Следовательно, предпочитается тот, кто соответствует требованиям более других кандидатов.

*Основная цель отбора – набрать работников с нужной квалификацией, необходимыми личностными качествами, способных решать поставленные задачи максимально эффективно.*

Часто, работая с кандидатом, менеджер по персоналу сталкивается с такой ситуацией: по формальным признакам все подходит, интервью, тестирование, профессиональная проба – все дает положительный результат. Но все же ясно, что это не “тот” кандидат. Профессионал умеет увидеть это и понять: все дело здесь именно в том, что организационная культура, в которой работал человек до этого, совсем иная, и он не сможет вписаться в данный коллектив. Или же организация находится в данный момент на таком этапе жизненного цикла, что этот кандидат по разным причинам тоже не сможет эффективно работать, будучи даже неплохим специалистом в своей области.

Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, во многом, судя о них по полученному ими образованию. Однако критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями работы.

Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус. Некоторые работодатели предпочитают работников с высоким положением, “степенных”, другие –тех, кого интересует суть работы, а название должности для них не имеет значения.

Важной характеристикой также является возраст кандидата и его личностные особенности. Работодатели могут предпочитать общительных кандидатов замкнутым, и – наоборот. Для решения определенных задач требуются те или иные личностные особенности.

Часто руководители затрудняются с формулировкой критериев. Специалисты по персоналу уточняют их, проговаривая особенности, элементы, ключевые моменты деятельности с руководителями. Бывает, что критерии не соответствуют друг другу или даже взаимно исключаемы. Это может осложнить отбор и даже сделать его невозможным. Задача специалиста по персоналу - с самого начала указать на рассогласования в требованиях и вместе с руководителем привести их к "единому знаменателю".

Одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование претендентов в условиях, максимально приближенных к рабочим.

Методы тестирования должны быть надежными, достоверными. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях. На практике достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух или более аналогичных тестов. Другой путь повышения достоверности – сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тест и беседа). Если результаты одинаковые или сходные, можно считать результат достоверным.

Кроме этого, необходимо учитывать обоснованность принятых критериев отбора. Под обоснованностью понимается то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий прогнозирует возможный потенциал кандидата.

Наилучший результат достигается тогда, когда методы отбора комбинируются, т.е. важно правильно организовать весь процесс.

Процесс отбора обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти “кандидатам”. На каждой ступени часть их отсеивается по разным причинам.

Предварительная беседа проводится обычно по телефону. Цель ее - познакомиться с кандидатом, выяснить подробнее об его образовании, опыте работы, коммуникативных навыках. От того, насколько профессионально проведена первая ступень, зависит дальнейшая успешность работы с кандидатом.

Затем наступает этап заполнения специального бланка-анкеты. Обычно в анкету включены вопросы личного характера (дата рождения, место рождения, адрес, социальный статус и т.д.), относящиеся к прошлым местам работы, образованию, хобби. Часто присутствуют вопросы, направленные на определение уровня самооценки, отношения к разным явлениям социальной жизни.

Следующий этап - интервью, в той или иной степени структурированное и формализованное. Результаты его могут быть получены как устно, так и в письменной форме.

Только при положительном результате всех предыдущих этапов претенденту предлагает пройти этап тестирования. Тестирование может быть психологическим, профессиональным, психофизиологическим, интеллектуальным. В каждом конкретном случае разрабатывается специальная программа тестирования, т.н. батарея тестов, соответствующая запросу данной вакансии. Тестирование может проводиться в один день или несколько дней, индивидуально или с группой. Важно, чтобы батарея тестов была правильно сформирована и тест измерял именно те качества, которые являются важными для той или иной должности.

Наконец последний этап - проверка рекомендаций. Практика показывает, что, разговаривая с предыдущим руководителем, с коллегами кандидата, можно не только выяснить о нем какую-либо информацию, но и получить интересные рекомендации относительно того, в чем этот человек силен, какие с ним могут быть проблемы, что ему удается хорошо, что не очень. При сопоставлении этого с результатами исследований и интервью, картина становится почти законченной и ясной.

Мероприятия по подбору специалиста заканчиваются принятием решения о рекомендации на работу тех или иных кандидатов и представлением претендента работодателю.

Итак, *подбор персонала – это отдельная задача, целый процесс, который начинается с анализа деятельности и заканчивается приемом специалиста на работу. Успешность подбора зависит от многих причин, знаний, навыков, умений специалистов, занимающихся этими проблемами.*

Далее в своей работе я хочу более детально рассмотреть принципы отбора персонала.

Процесс отбора и найма персонала в целом включает в себя следующие аспекты:

1. **Определение кадровой стратегии на основе общей стратегии предприятия на ближайшие несколько лет.**

Эффективное развитие любого предприятия невозможно без определения базовых ценностей фирмы относительно наемного персонала. Основная цель кадровой политики - наметить стратегическое направление в сфере управления персоналом на ближайшие несколько лет.

Задачи кадровой стратегии:

- поднятие престижа предприятия;

- исследование и улучшение атмосферы внутри предприятия;

- анализ перспективы развития потенциалов человеческих ресурсов;

- обобщение и предупреждение причин текучести кадров;

Основные стратегические цели:

- сформировать оптимальную социально - профессиональную структуру персонала, способную обеспечить достижение поставленных стратегических целей предприятия;

- создать систему работы с персоналом, обеспечивающую формирование у каждого работника профессионально-производственного поведения, адекватного стратегическим целям предприятия;

Базовые принципы управления персоналом:

- взаимосвязь принятых подходов работы с персоналом с результатами финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- рациональный баланс между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов;

- обязательность для исполнения работниками любого уровня принципов кадровой работы, закрепленных во внутренних нормативных документах;

- доступность и открытость положений Кадровой политики;

- ответственность руководителей всех уровней за развитие трудового потенциала подчиненных;

- вознаграждение в зависимости от результатов работы;

- предоставление каждому работнику возможности для реализации своих способностей;

- гибкость кадровой стратегии и политики, самостоятельность и одновременная интеграция системы управления персоналом предприятия.

Направления работы с персоналом:

- кадровое планирование и определение потребностей в персонале;

- привлечение, отбор и оценка в персонале;

- профессиональное обучение и повышение квалификации персонала;

- система продвижения и использования персонала;

- система стимулирования и компенсаций персонала (политика заработной платы);

- высвобождение персонала.

1. **Составление перспективной органиграммы (кадровой структуры предприятия, всех его подразделений).**

Органиграмма предприятия - организационная схема всех отделов, служб, цехов, подразделений, групп и т.д. и должностных лиц - их руководителей (Пример органиграммы приведен в Приложении 1).

1. **Определение задач и должностных обязанностей по каждой должности в органиграмме, описание требуемых результатов и критериев оценки эффективности (успешности).**

Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка *должностной инструкции*, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, руководитель – требования к конкретному рабочему месту. Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещения вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

*Квалификационная карта*, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает так же возможность структурирования оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

1. **Учет возможного карьерного роста уже имеющихся сотрудников.** Здесь необходимо отметить, что эти сотрудники оказались в непростой ситуации выбора – остаться в прежней должности или попытаться заняться чем-то другим. Те, кто находил в свое время возможность расти профессионально, имел шанс занять новую, более интересную для него должность. С такими сотрудниками проводилось обсуждение индивидуальных задач и перспективы, определялись критерии оценки для карьерного продвижения и его предположительные сроки. В случае открытия вакансии на новую должность эти сотрудники участвовали в конкурсе наряду с кандидатами со стороны, и не все смогли такой конкурс выдержать. Некоторые сотрудники могли поменять сферу деятельности, оставив «за собой» только один вид деятельности (например, сотрудник, отвечавший раньше за продажи и таможню, стал менеджером по продажам, а таможенные задачи перешли к другому сотруднику). C сотрудниками, которые не захотели остаться в прежней должности, а другой должности не соответствовали, пришлось расстаться.
2. **Составление «профессионального портрета» по каждой вакантной должности.**

Зная основные требования к кандидату, необходимо до начала поиска составить конкретный профессиональный портрет будущего сотрудника. Такой портрет составляется кадровой службой совместно с руководителем соответствующего подразделения. В нем содержатся следующие сведения: образовательный и профессиональный уровень, профессиональные навыки, наличие дополнительных знаний, опыт работы, в какой компании приобретен, уровень решаемых на прежнем месте работы задач и степень ответственности на прежнем месте работы, личностные качества, способность к обучению, развитию, трудовая мотивация, инициативность и т.п. характеристики. Здесь же указываются и другие критерии, по которым будет отобран специалист: пол, возраст, наличие водительских прав и т.п.   
Профессиональный портрет создается на основе не только полной информации о должности, об основных и дополнительных обязанностях и предполагаемых результатах этой деятельности, но и людях, с которыми специалист будет взаимодействовать, языке (языках) взаимодействия.

1. **Определение способов поиска кандидата.**

* использование банка данных;

Очень часто кадровики компаний в поиске нужной кандидатуры, прежде всего, просматривают свой банк данных. Это имеет как свои достоинства, так и недостатки. Во-первых, кандидат мог уже найти работу, во-вторых, неизвестно, насколько описание кандидата соответствует действительности, в-третьих, проверка достоверности дипломов, сертификатов и т.п. потребует значительных усилий.

* публикация объявлений в средствах массовой информации, интернет, радио, телевидение;
* обращение в районные центры занятости;

В районных центрах занятости окажут содействие в профессиональном подборе квалифицированных специалистов, занесенных в банк данных по предварительной заявке работодателя; в организации подготовки, переподготовки и повышении квалификации кадров и высвобождаемых работников; разместят сведения о потребности предприятия в кадрах, в некоторых средствах массовой информации.

* обращение в рекрутинговые компании;

Опыт работы с кадровыми агентствами позволил вывести одну закономерность: важными являются не имя фирмы, ее известность или обороты, а добросовестность и профессионализм менеджеров, которые работают в рекрутинговой фирме. Очень важно, чтобы сотрудники кадровых агентств имели свои «приемы» выяснения потребностей клиента, так как иногда заказчик сам не очень хорошо представляет, что он хочет. Следует отметить, что в разных случаях нужно прибегать к услугам разных агентств, так как одни «сильны» в поиске менеджерских или секретарских кандидатур, другие – в технических специальностях и т.п. Сильные и слабые стороны агентств выясняются обычно в процессе сотрудничества, и таким опытом менеджеры по персоналу компаний обмениваются между собой. Для правильной постановки задачи агентству необходимо дать подробный профессиональный портрет нужного специалиста и обязательно рассказать про корпоративную культуру предприятия, психологический климат, стиль руководства и тех сотрудников, с которыми будет ежедневно общаться будущий специалист. Агентство обычно интересуется карьерной перспективой кандидата и пакетом социальных благ, полагающихся помимо зарплаты, а также выясняет особенности деятельности предприятия в России и его перспективы.

Далее очень важно расставить приоритеты в своих требованиях к кандидату: предположим, отличное знание иностранного языка является обязательным условием, а возрастные ограничения могут быть пересмотрены. Таким образом, элементы профессионального портрета ранжируются по степени важности и выявляется «инвариантное» ядро требований. Необходимо также договориться с агентством о форме и содержании резюме кандидатов, которые они будут высылать Вам для первичной оценки, а также определить способы выявления тех или иных качеств.

* распространение объявлений о вакансиях по почтовым ящикам и на улицах;
* заявки на выпускников учебных заведений;

Некоторые компании предпочитают выращивать свои кадры из выпускников вузов, инвестируя в них много сил и средств. Это очень часто оправдывает себя, так как молодые люди более гибки по восприятию новой для них корпоративной культуры, более энергичны, работоспособны и креативны, и из них можно вырастить очень хороших специалистов. Но может быть и неудача, если способность к обучению и развитию кандидата недостаточно точно спрогнозирована. Бывают и неудачи другого рода: Вы вырастили замечательного профессионала, затратив на его обучение большие средства, но он от Вас ушел, потому что на фирме-конкуренте ему предложили зарплату больше и потому, что он не впитал в полной мере корпоративную культуру Вашей компании и не лоялен к ней.

* информирование знакомых о существующих вакансиях;

Имеет и свои минусы, и плюсы. Минус - в ограниченности выбора, так как вряд ли у каждого из нас есть много безработных или ищущих работу знакомых, к тому же хороших профессионалов в нужной области. Плюс заключается в том, что о человеке можно получить рекомендации «из первых рук», и получить достаточно много нужной информации.

* лизинг персонала;

Некоторые компании стараются использовать различные методы для сокращения издержек на персонал, стремясь при этом обеспечить себе максимально высокое качество работающих сотрудников. Как следствие, рекрутинговые компании предложили рынку новую услугу - "лизинг персонала".

Строго юридически этот термин некорректен, и может быть использован лишь как профессиональный жаргон. В этой статье мы условно будем называть так правоотношения, которые возникают, когда рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию. При этом такие отношения могут оформляться, например, как служебная командировка.

Лизинг позволяет контролировать бюджет компании и регулировать штатное расписание, особенно когда установлены их жесткие ограничения. Например, компания может передать в штат посредника тех, кто работает по гражданско-правовым договорам, тем самым, обеспечив таким сотрудникам гарантии трудового законодательства. В другом случае, руководство может вывести в штат посредника работников на время испытательного срока, чтобы оценить потенциал новых сотрудников, не принимая на себя никаких обязательств. Очень часто к лизингу прибегают представительства, если они пока присматриваются к рынку, не хотят регистрироваться в фондах или иметь собственного бухгалтера.

В рамках услуги рекрутинговая компания берет на себя зачисление работника в штат и оформление с ним трудовых отношений, ведение трудовых книжек, расчет и выплату зарплаты, расчеты с фондами. Дополнением к комплекту могут быть страхование жизни и здоровья, оформление командировок работников, предоставление временного персонала на сроки отпусков и болезней штатных работников и т.п.

Лизинг персонала помогает компаниям контролировать квалифицированных работников без их сокращения, легально платить своим сотрудникам зарплату без головной боли, наделить дополнительными мотиваторами тех, кто ранее работал по гражданско-правовым договорам, снизить административные расходы на персонал, иметь квалифицированного посредника в отношениях с трудовыми и налоговыми инспекциями.

* обращение в органы государственной власти и управления.

1. **Подбор кандидатов на должность.**

Основная цель подбора - набрать работников с высокой культурой работы - может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми контролирующими интересы компании. Администрация предприятия устанавливает различные цели набора , например , привлечение работников с высоким качеством работы :

1. готовых работать на фирме много лет;
2. с низким показателем несчастных случаев;
3. умеющих общаться с коллегами и клиентами и т. д.

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

В малых фирмах, где нет отдела по управлению персоналом, решение по отбору принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах к принятию решения при отборе привлечены линейный менеджер и функциональный менеджер (Таблица 1) . В больших организациях человека, ответственного за отбор, называют менеджером по найму.

**Таблица 1.**

**Участие линейного и функционального менеджеров в процессе отбора**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции отбора | Линейный менеджер (ЛМ) | Менеджер по управлению персоналом (МУП) |
| Выбор критериев отбора  Утверждение критериев отбора  Отборочная беседа  Работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным  Беседа по поводу принятия на работу  Проведение тестов  Заполнение таблицы квалификации и рекомендаций  Конечное решение при отборе | Осуществляет выбор критериев  -----  -----  Иногда проводит  Совместно  -----  -----  Принимает после рассмотрения рекомендаций менеджера по управлению персоналом | Консультирует выбор и вводит критерии, отра­жающие особенности ра­боты  Утверждает  Проводит  Обычно выполняет  Совместно  Проводит  Заполняет  Даёт рекомендации линейному менеджеру |

1. **Отбор претендентов:**

- оценка представленных документов

– собеседование

- различные испытания

- анализ результатов и принятие решения

1. **Подготовка проекта трудового договора**

В случае положительного решения по претенденту ему сообщается список необходимых для приема на работу документов (паспорт, диплом, пенсионная карточка, справка о доходах за текущий календарный год, фотокарточки на пропуск и личное дело и т.д.) и согласовывается дата обсуждения проекта трудового договора. К этому сроку на основе типового трудового договора, разработанного юристами, составляется проект трудового договора с учетом всех особенностей должности, и согласовывается с руководителем подразделения. Кандидат вносит свои изменения в этот проект, и происходит дальнейшее его согласования до нахождения компромиссного решения. В данной работе не будут рассматриваться особенности трудового законодательства, так как это задача, прежде всего, специалистов по трудовому праву.

1. **Заключение трудового договора и выполнение всех связанных с наймом формальностей.**

**3. ПРОФЕССИОГРАФИЯ**

Профессиография - технология изучения требований, предъявляемых профессией к личностным качествам, психологическим способностям, психолого-физическим возможностям человека. Используется в целях разработки информационных, диагностических, коррекционных и формирующих методических пособий и практических рекомендаций по обеспечению взаимосоответствия человека и профессии. Профессиография обеспечивает постановку практической задачи и организацию ее решения в целях оптимизации и повышения эффективности профессионального труда.

Профессиография охватывает разные стороны конкретной профессиональной деятельности — социальные, социально-экономические, исторические, технические, технологические, правовые, гигиенические, психологические, психофизиологические и социально-психологические. Объем, глубина и детальность их изучения зависят от социального заказа. Так, информационная профессиография, нацеленная на обеспечение профориентационной работы, включает все названные характеристики, однако дает их обобщенно, кратко, описательно. Коррекционная профессиография,- направленная на повышение безопасности профессионального труда, детально и аналитически описывает только те характеристики, которые являются основными источниками опасного поведения человека в данной сфере. Диагностическая профессиография, обеспечивающая организацию профессиональной *психодиагностики,* ориентирована на изучение технических, правовых, технологических, гигиенических, психологических, психофизиологических и социально-психологических характеристик труда только на тех этапах работы, от которых в большей степени зависит конечный результат, и на которых требуются наиболее высокие показатели скорости, точности деятельности и ответственности за выполнение задания. Формирующая профессиография, используемая в процессе профессионального обучения, охватывает социально-экономические, исторические, правовые характеристики профессии в общих чертах, с детальной аналитической проработкой технических и технологических сторон конкретной профессиональной деятельности.

Профессиография включает комплекс методов изучения профессиональной деятельности, в том числе — методы сбора эмпирических данных (изучение документации, *наблюдение,* опрос, изучение продуктов деятельности, биографический и трудовой методы, метод эксперимента) и их анализа (метод экспертной оценки, метод качественного анализа эмпирических данных, методы статического анализа), а также методы психологической интерпретации (структурно-системный анализ и функционально-структурный анализ).

Профессиография призвана путём объективного исследования раскрыть всю сложность профессии, выявить её структурные и содержательные особенности, установить всё многообразие взаимоотношений личности специалиста с предметами, средствами и продуктами труда, с окружающими людьми, с целым рядом специфических явлений, сопровождающий трудовой процесс. Главную часть Профессиограммы составляет Психограмма, представляющая собой полное описание собственно психологических характеристик деятельности, совокупность психофизиологических и личностных качеств, являющихся для неё профессионально важными.

Психологические тесты позволяют определить с большой долей вероятности неудачи в профессиональной деятельности, чётко определяя нижнюю границу способностей. Успех в профессиональной деятельности зависит и от ряда других факторов.

Факторы успешности в профессиональной деятельности.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внеличностные | Межличностные | Внутриличностные |
| 1. Цели трудовой деятельности 2. Адекватные средства трудовой деятельности 3. Условия труда: организация рабочего места, рабочего времени, нормативные документы, четкое планирование 4. Взаимодействия между сотрудниками 5. Эффективное управление 6. Структура и стадия развития фирмы 7. Имидж фирмы (внешний и внутренний) 8. Структура и емкость рынка | 1. Структура взаимоотношений с другими сотрудниками и руководством 2. Стадия развития межличностных взаимоотношений 3. Стиль отношений и руководства 4. Степень выраженности и содержание конфликтов в организации | 1. Способности, свойства личности, черты характера. Если общие способности на низком уровне, то сотрудник, скорее всего, будет неудачен в профессиональной деятельности |

**4. МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

**4.1. Биографический (резюме)**

Первый метод – это работа с резюме и документами кандидата. Если резюме написано самим кандидатом, отношение к такой «самохарактеристике» должно быть самым критическим. «Отличное владение иностранным языком» может не соответствовать действительности (а иногда даже сам текст такого резюме на иностранном языке содержит большое количество грубых грамматических и прочих ошибок), так же как и «доскональное знание предмета...» - всего лишь фантазия автора. Такое резюме может лишь в общих чертах сориентировать в принятии решения о встрече. Хотя возможно, что правильно оформленное, наглядное, аккуратное и грамотно написанное резюме, где логически выделены основные моменты, характеризующие кандидата, действительно является одной из его характеристик при условии, что он писал его сам. Резюме, присланное агентством, вызывает больше доверия, но все равно необходимо перепроверять всю содержащуюся в нем информацию в разговоре с ведущим менеджером агентства и в беседе с кандидатом.

Документы, предоставляемые кандидатом или агентством, как правило, одни и те же: дипломы об образовании, сертификаты, свидетельствующие о переподготовке или дополнительном обучении, рекомендательные письма или характеристики с мест учебы или работы и т.п. Предприятия имеют право сами определять перечень необходимых документов о кандидате.

Хотелось бы сказать несколько слов об особенностях работы с рекомендательными письмами и характеристиками, которые предоставляет кандидат. В нашей стране рекомендательные письма выдают только по запросу работника, при этом большинство рекомендательных писем заполнены хвалебными отзывами о покидающем организацию работнике - потому, что бывший работодатель хочет быть добрым, или в надежде на избавление от нежелательного человека. Кроме того, чтобы написать действительно соответствующую истине характеристику, необходимо, чтобы ее составитель хорошо знал рекомендуемого, его сильные и слабые стороны. А часто рекомендательные письма пишутся (или подписываются) руководителями, которые даже толком не знают, чем занимался их бывший работник. Поэтому желательно проверить рекомендацию лично (или по телефону) через бывшего руководителя и сослуживцев, при этом можно получить и очень ценную дополнительную информацию. Хорошо, если есть возможность заранее подготовить вопросы, которые будут заданы по телефону или лично. Формулировка вопросов должна быть предельно точной и касаться только конкретного поведения (например, добросовестно ли работник выполнял свои обязанности? Были ли случаи невыполнения задания и почему? Отказывался ли ездить в командировки? Сколько раз в год не выходил на работу по болезни? Были ли конфликты с руководителем? Были ли нарушения дисциплины? В каких отношениях работник был со своими коллегами? Отказывался ли помочь коллеге, если это не было связано с его непосредственными обязанностями? и т.п.).

Еще одним необходимым документом является анкета, заполненная кандидатом. Так как резюме часто не содержат всей необходимой информации, то анкету следует разработать с учетом специфики и предприятия, и конкретной должности, и сделать ее максимально информативной и эффективной.

Если менеджеры компании нашли кандидата самостоятельно, то его можно попросить заполнить такую анкету при первой встрече (если нет других возможностей, например, обменяться факсами). В случае поиска через агентство можно попросить присылать заполненную анкету вместе с резюме кандидата.

* 1. **Интервью**

При проведении собеседования необходимо отследить отрицательные профессиональные характеристики, к которым относятся следующие:

* низкий уровень квалификации
* слабые деловые качества
* отсутствие подлинного интереса к предлагаемой работе
* заинтересованность в работе исключительно из-за высокой заработной платы
* более высокая квалификация, чем требуется для данной работы
* неумение работать в коллективе.

«Ответственным» за определение личностных качеств является менеджер по персоналу. Он готовит соответствующие вопросы для проведения собеседования и в случае необходимости просит агентство представить дополнительно результаты тестирования на выявление определенных качеств личности. Самостоятельное применение тестов менеджерами по персоналу, не имеющими специального образования и навыков работы с тестами, представляется проблематичным. В целом личностные опросники и тесты имеют ряд ограничений по использованию. Одной из главных проблем при этом являются неискренние, искаженные ответы. Естественно, что кандидат старается представить себя в более выгодном свете и повысить свои шансы на получение вакантного места. Хотя многие тесты и позволяют определить степень искренности респондента, это не всегда помогает решить проблему. Хотелось бы упомянуть в этой связи проективные тесты, которые довольно точно позволяют определить, например, потребности достижения и власти и демонстрируют значимую корреляцию с управленческим успехом. Неплохо «работают» проективные тесты и на определение уровня тревожности кандидата, выявление конфликтности и доминирующих потребностей. В свою очередь тест Майнера на завершение предложений, по мнению специалистов, достаточно точно позволяет прогнозировать успешность менеджеров. Этот тест состоит из 40 незаконченных предложений (например, «Высшее руководство...»), которые тестируемый должен закончить самостоятельно. По этому тесту можно судить о различных аспектах мотивации менеджерской деятельности. Таким образом, разумное и компетентное использование тестирования при отборе кандидатов может принести хорошие результаты и подтвердить или опровергнуть выводы, сделанные, в частности, при собеседовании.

Собеседование при приёме на работу делится обычно на три основные части: вступительную, основную и заключительную.

Вступительная часть составляет около 15 % времени для создания атмосферы взаимопонимания. Опрос обычно начинается с темы, интересующей обе стороны. При этом нужно стараться ободрять опрашиваемого, избегать отрицательных оценок и критических замечаний, как можно больше проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата. Главная же цель основной части беседы - получение информации для оценки в претенденте качеств, требуемых для данной должности и принятия решения. При этом желательно, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал. В заключительной части необходимо подвести итоги и разъяснить дальнейший ход приёма на работу. Не следует заканчивать беседу отрицательным решением, о нём человека рекомендуется уведомить позже.

В Англии для беседы с кандидатами чаще всего используется метод, называемый «план семи пунктов», разработанный и рекомендованный Национальным институтом производственной психологии. Он включает в себя:

1. Физические характеристики - здоровье, внешность, манеры.
2. Образование и опыт.
3. Интеллект - способность быстро схватывать суть проблемы.
4. Способность к физическому труду.
5. Диспозиция - лидерство, чувство ответственности, общительность.
6. Интересы - любые хобби, которые могут характеризовать личность кандидата.
7. Личные обстоятельства - как работа будет влиять на личную жизнь и наоборот.

В ходе беседы менеджеру по персоналу нужно определить:

1. достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;
2. желает ли он выполнять её при существующих условиях;
3. какова продолжительности будущей работы в организации;
4. возможность продвижение по служебной лестнице вверх;
5. совершенствование профессии кандидата
6. мнение относительно сверхурочной работы, командировок, замещения других работников и других возможных специфических особенностей предстоящей деятельности
7. является ли этот кандидат самым подходящим из всех остальных
   1. **Тестирование**

Специалистам по персоналу известны, как правило, тысячи различных тестов. Из этого многообразия можно выделить основные.

Тесты выполнения отдельных работ. Например, тест на компьютерное программирование для программистов, тест на вождение для водителей, прослушивание для музыкантов, тесты по машинописи и т. п. Кандидатов просят проделать определённую работу на механизме, с которым им придётся работать в случае принятия на работу, а затем уже регистрируется количество и качество результата. Тесты такого рода наиболее достоверны.

Другой вид тестов связан с искусственным созданием обстановки, приближенной к реальной. Например, вождение машины на тренажёре, тесты на психомоторные способности (время принятия решения, поворотливость пальцев, скорость движения конечностей и др.), тесты на канцелярские способности (проверяется запоминание чисел и имён). Сюда же относится большая группа так называемых письменных тестов, используемых для измерения общего уровня умственного развития и способностей. Их существует огромное множество. Например, тест на способности - шкала Векслера, состоящий из двух групп заданий. Первая, словесная, включает вопросы по словарному запасу, общей информированности, арифметике. Вторая группа состоит из заданий, основанных на завершении рисунка, собирании предметов и т. п. Широко также используется калифорнийский тест умственной зрелости, а также тесты позволяющие измерить различные личностные параметры человека. Наиболее известны тест Кэттела, выделяющий шестнадцать основных качеств претендента (Приложение 2), Миннесотский многопрофильный личностный тест «семантический дифференциал», служащий для исследования репрезентативности эмоциональных явлений в сознании (Приложение 3), тесты по изучению типа нервной деятельности (темперамента), акцентуации характера (Приложение 4) и другие.

Иногда под тестом понимают такое испытание, отличительными чертами которого является фиксированность времени выполнения задания и единственность правильного ответа. Такой тест предназначен для определения уровня развития интеллекта и других способностей (например, к устному счёту), навыков и т. п.

Особой разновидностью тестов являются опросники. С их помощью оценивают свойства личности или интересы. Ответ характеризует отвечающего. Опросники используются для определения склонности к тому или иному виду деятельности, например нравится ли данному человеку работать в коллективе, если у него артистические склонности и т. п. Опросники эффективно применяются в целях профориентации.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время всё популярнее становится использование автоматизированных тестов, в основном выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

Своеобразным тестом на честность является широко используемый в США прибор, регистрирующий изменения в дыхании, кровяном давлении, пульсе, реакции кожи и фиксирующий эти изменения на бумаге. Речь идёт о полиграфе или так называемом детекторе лжи. Человеку, к которому подключён полиграф, задают различные вопросы: нейтральные, чтобы выявить его нормальное состояние, затем очень острые, чтобы зарегистрировать ответ, сделанный под давлением. Использование этого устройства обходится значительно дешевле других методов проверки. Однако для работы с полиграфом нужны квалифицированные специалисты, кроме того, с его помощью можно проверить не всех людей. Некоторым очень легко солгать, и они обманывают полиграф, другие напротив, очень эмоционально реагируют на простые вопросы и выглядят на приборе лжецами.

Наиболее известны так называемые проективные тесты. Начало они берут из глубины веков, от гадания на свечах, кофейной гуще и т п. Вот, например, уже используемый многие годы весьма эффективный тест Роршаха. Простая клякса, раздавленная внутри сложенного пополам листка бумаги. В зависимости от того, что увидел человек, простую кляксу или какой-нибудь предмет, психолог расскажет, кто он есть на самом деле. Тесты такого рода рассчитаны на то, чтобы зацепить и вытащить скрытую установку подсознания. Могут предложить дописать рассказ или дорисовать картинку.

Использование тестовых методик при отборе персонала всегда было и остаётся весьма дискуссионным вопросом не только в России, но во всём мире. В США, например, в 60-е годы был период, когда метод тестирования признавался дискриминационным по расовому, половому и социальному признакам, и его использование было не безопасным.

Сегодня тестирование - неотъемлемая часть работы по управлению персоналом. По данным американской статистики, при опросе кадровых менеджеров сложилась следующая ситуация. 20 % опрошенных ответили, что постоянно пользуются различными психологическими тестами (калифорнийский тест на личностные характеристики, тест Гордона на личностный профиль, тест на социальный интеллект, тест на адаптивность и уживчивость в коллективе и др.); 11 % используют детектор лжи, психологический стрессовый показатель, тесты на честность и т. д.; 18 % опрошенных ответили, что применяют для кандидатов на работу алкогольный и наркотический тесты, являющиеся частью медосмотра и основанные на различных анализах. По заявлению опрошенных, ни одна из организаций не использует тесты на СПИД; 55 % менеджеров по персоналу используют тесты похожие на работу, которую кандидат должен выполнить (вычислительные тесты, печатание на компьютере, речевая обработка и канцелярское дело, тесты на силовой подъём и гибкость и т. п.); 22 % респондентов пользуются психоанализом для выявления мастерства претендентов; в 63 % организаций данные тестирования держат в строгом секрете; 21 % ответили, что результаты тестовых испытаний были показаны лишь кандидату и инспектору службы персонала, а 13 % заявили, что не держат тестовые данные в секрете.

В России на данный момент отечественных тестовых методик практически нет, так как они долго считались идеологически чуждыми нам. Используются в основном западные методики, однако здесь имеются определённые сложности, связанные не только с языковыми отличиями, но главным образом, с социокультурными несоответствиями.

**4.4. Проверка рекомендаций/сбор и анализ информации о кандидате**

В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке, который это может прочитать. Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённому перечню качеств. Ещё более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения каких либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице. Считается, что в молодые годы смена рабочего места имеет другое значение, нежели позднее. Поэтому у молодых кандидатов частые перемены рабочего места должны быть расценены, скорее, положительно, так как в основе их лежат мобильность, стремление к лучшей организации, гибкость. У кандидатов постарше смена рабочего места должна быть обсуждена в ходе беседы. Учитывается ещё и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

**5. Возможные ошибки при оценке кандидатов**

Очень часто менеджеры по персоналу уверенно полагаются на свои субъективные ощущения, гордо называя это интуицией, богатым жизненным опытом, профессиональным чутьем. Такие неопределенные критерии, как правило, приводят к ошибкам в оценке кандидатов. То, что люди называют интуицией, чутьем, личным опытом, чаще всего является лишь индивидуальными стереотипами мышления и восприятия людей и явлений. Психологи утверждают, что каждый человек видит мир через "свои очки", то есть больше или меньше, но всегда искажает реальную действительность.

Исследования показали, что каждый второй неверно оценивает род занятий впервые увиденного человека и не может по памяти описать его внешность. Каждый четвертый не может вспомнить цвет волос и глаз. Каждый пятый не помнит рост. И только каждый десятый может описать внешность и манеры нового знакомого.

Так что же мешает хорошо разбираться в людях? Ответ дает психология.

*Стереотипность* восприятия людей - стремление сравнивать человека со сложившимся в сознании образцом, идеалом. Встречают по одежке. Вот почему так важен имидж (образ, стиль) человека, манеры его поведения и речи. Пример: люди с высоким лбом, лысые, в очках кажутся значительно умнее волосатых и без очков. Кстати, психологи советуют для большей деловитости открывать лоб и носить очки с простыми стеклами.

*Стойкость первого впечатления* - преувеличенное влияние первого впечатления о человеке на последующее отношение к нему. Люди судят о нас по первому впечатлению, которое формируется в первую минуту знакомства и в дальнейшем мало меняется. Исключение: первое впечатление может измениться значительно, только если мы продолжаем интересоваться человеком и общаться с ним. Из этого психологического закона вытекает известный закон бизнеса: у нас нет второй возможности произвести первое впечатление. Другими словами, в нашем распоряжении только одна первая минута общения, чтобы продемонстрировать свои лучшие качества и понравиться другому человеку.

*Усредненность* оценки - стремление не замечать многообразия индивидуальных различий, оценивать людей средним баллом: "обыкновенный человек", "серенькая мышь", "так себе, ничего особенного".

*Установка* или предубеждения - искажение объективной оценки человека под влиянием предварительной информации о нем. Например, хорошее или неудачное резюме, заочная характеристика заранее предопределят отношение к кандидату, которое трудно изменить при личной встрече.

*Проекция* - приписывание другим людям своих собственных качеств, мыслей, чувств, желаний, целей и ценностей. В народе говорят верно: "Каждый судит по себе". Глупый часто жалуется, что вокруг одни дураки, жадный обвиняет весь белый свет в корысти, а умный умеет находить достоинства в каждом человеке и искренне восхищаться ими. Восточные мудрецы говорят по этому поводу так: "Мы осуждаем в других людях то, что не любим и пытаемся скрыть в себе". Если вы внимательно прислушаетесь, что говорит человек о других, то с большой вероятностью узнаете о нем самом. Эта особенность восприятия подчиняется закону удвоения: свои недостатки в других людях мы примерно в два раза преувеличиваем, а свои достоинства в других - в два раза преуменьшаем. Мы склонны недооценивать окружающих, чтобы не страдать от собственного несовершенства.

*Оценочность* - стремление сравнивать людей и выставлять им оценки: умный или глупый, красивый или некрасивый, хороший или плохой. Или никакой.

*Негативность* восприятия - стремление акцентировать внимание на ошибках и недостатках человека, упуская из виду его достоинства и преимущества. Внимание непроизвольно цепляется за все, что "неправильно" и "плохо", и не хочет замечать то, что необычайно хорошо и оригинально. Критиковать всегда легче, чем отмечать достоинства. Специалисты утверждают, что критичность - враг творчества. Делая замечания даже самому хорошему специалисту, можно полностью разрушить его деятельность, а подбадривая и поддерживая даже самого заурядного, можно добиться от него высочайших результатов. "Обзывай человека свиньей - он и захрюкает".

*Эффект ореола* - человека, добившегося больших успехов в одной области, окружающие считают выдающимся и в других областях деятельности. В школе отличников выдвигают на все олимпиады и соревнования. А неудачника, потерпевшего фиаско в одном деле, считают неспособным и в других начинаниях.

*Эффект порядка* - при поступлении противоречивой информации, проверить которую трудно, мы склонны верить той, что поступила первой. Вот почему опытные интриганы спешат заранее проинформировать нас о происшедших событиях. При поступлении подтверждающей информации человек обычно запоминает последнюю.

*Контрастность* восприятия - следующий человек сравнивается с предыдущим: после слабого кандидата на должность любой другой кажется лучше, а после сильного - хуже, чем есть на самом деле.

**6. Достоверность и обоснованность методов отбора**

Одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование заявителей в условиях максимально приближенным к рабочим. Чтобы эти методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно надёжными, достоверными. Если претендент получает оценку в 70 очков при тестировании по найму в понедельник, 40 очков в аналогичном тесте в четверг и 95 - в пятницу, то определить, какой из результатов наиболее точно отражает способности этого заявителя, невозможно: данный тест не может быть признан достоверным. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях.

Если служащий, проводящий беседу с заявителем, даёт разные оценки его способностей и возможностей в разные дни, эти оценки нельзя считать достоверными. На практике достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведённых в разные дни. Другой путь повышения достоверности - сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тест и беседа). Если результаты сходны или одинаковы, можно считать результат правильным.

Помимо достоверности оценок необходимо учитывать обоснованность принятых критериев отбора. Под обоснованностью здесь понимается то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий «предсказывает» будущую результативность тестируемого человека. Обоснованность методов относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре. То есть метод отбора может сам по себе быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче: измерять не то, что требуется в данном случае.

Существуют разные типы обоснованности методов отбора, с которыми должен быть знаком менеджер: обоснованность по сути, по соответствию характеру конкретной работы и по соответствию конкретным критериям. Обоснованность - это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Соответствие метода отбора каким-то конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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

Политика найма различна в разных фирмах и зависит, как правило, от принятой здесь системы ценностей. При приёме на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность. Тестирование в качестве метода отбора персонала также становится всё более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного отбора и всё дороже становятся ошибки.

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

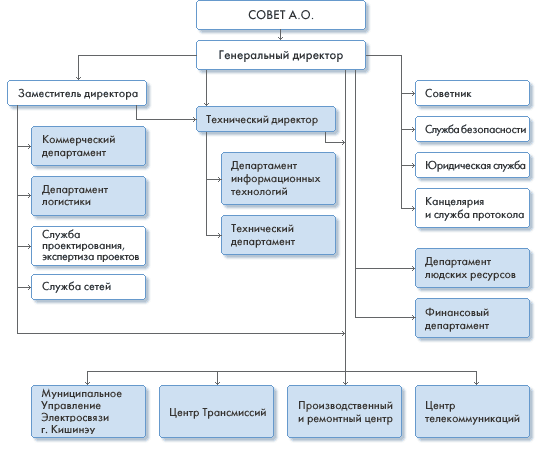
В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который, представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на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

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

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни. - М.% Интерэксперт, 1992
2. Магура М., Поиск и отбор персонала. М.:Интел-Синтез, 2001, 272 стр.
3. Мескон М.Х., Альберт И., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»; пер. с англ. – изд-во “Демо”, 1995 г. – 704с.
4. Шекшня С.В. «Управление персоналом современной организации» /учебно-практическое пособие/ - изд-во ЗАО “Бизнес-школа «Интел-синтез»”, 1997 г. – 336 с.
5. Литвинцева Н.А. «Психологические аспекты подбора и проверки персонала» изд-во ЗАО “Бизнес-школа «Интел-синтез»”, 1997 г. – 400 с.
6. Е.А. Климов “Психология профессионала”, Москва-Воронеж, 1996 г.
7. Занковская Т., кандидат психологических наук, менеджер по персоналу Представительства «Фольксваген АГ», Председатель Комитета по персоналу Союза немецкой экономики в РФ Публикация в журнале «Персонал», дата публикации 20.12.2000 г.
8. Торшина К., «Тестирование при приеме на работу», журнал «Управление персоналом №12, 2000 г.»
9. Табеков Н., «Оптимизация временных, денежных затрат и получаемого качества в стратегии и технологии подбора персонала», публикация в журнале «Персонал», дата публикации 13.07.2000 г.

Приложение 1

Приложение 2

**Культурно-свободный тест на интеллект Р. Кеттелла (краткое описание)**

Предназначен для измерения уровня интеллектуального развития независимо от влияния факторов окружающей среды (культура, образование и т.п.). Может применяться как для индивидуального, так и для группового обследования.

В данном пособии предложен вариант теста для детей 8-12 лет и взрослых, не имеющих высшего образования.

Тест состоит из двух частей, каждая из которых имеет четыре субтеста. Все задания имеют графическую форму. Время выполнения каждого субтеста ограничено.

В стимульном материале перед каждой частью методики и перед каждым субтестом сформулированы инструкции. Все инструкции зачитываются вслух экспериментатором, который объясняет неясные моменты испытуемому.

Все тесты имеют примеры, и поэтому перед началом работы с тестом тестируемый учится решать задачи из "Примеров" вместе с исследователем, а затем допускается к решению тестовых задач в условиях определенного времени.

При решении заданий из пяти предложенных вариантов ответов, которые обозначены буквенно, надо выбрать только один правильный и отметить его в бланке ответов, вычеркнув соответствующую букву. Перед началом работы над каждым тестом экспериментатор засекает время. По его истечении он останавливает испытуемого с просьбой отложить в сторону бланк для ответов.

**Обработка и интерпретация результатов**

Результаты тестирования сверяются с ключом. Затем подсчитывается количество правильных ответов по каждому тесту и их общая сумма в первой и второй части методики. Суммы баллов обеих частей также складываются, полученный результат является сырым баллом, который переводится в стандартную оценку I? при помощи таблицы возрастных норм.

Считается, что средняя норма находится в пределах от 90 до 110 баллов. Показатели выше этого уровня могут свидетельствовать об одаренности испытуемого, ниже него - об отставании в умственном развитии.

Приложение 3

**Миннесотский многопрофильный личностный тест «семантический дифференциал»**

При помощи данной методики определяется эмоционально-личностное отношение человека к некоторому другому человеку, являющемуся членом той же самой социальной группы, в которую входит испытуемый.

Инструкция-задание к методике:

«Выберите двух людей из вашей социальной группы, которых вы хорошо знаете и к которым вы испытываете различное, положительное и отрицательное отношение. Последовательно оцените их обоих с помощью следующих нескольких противоположных пар эмоционально-оценочных прилагательных, выбрав в каждой из пар место, занимаемое данным человеком, и отметив крестиком свое эмоциональное отношение к нему. Если ваше отношение к данному человеку положительное, то крестик ставится справа от средней, нулевой линии; если ваше отноше­ние к нему отрицательное, то крестик проставляется слева от нее. В том и в другом случае сила отношения выражается, соответственно, выбором нужного положительного или отрицательного балла от 0 (самое слабое эмоциональное отношение) до 3 (самое сильное эмоциональное отношение)». Пары противоположных эмоционально-оценочных прилагательных представлены ниже.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **-3** | **-2** | **-1** | **0** | **+1** | **+2** | **+3** |  |
| Плохой |  |  |  |  |  |  |  | Хороший |
| Неприятный |  |  |  |  |  |  |  | Приятный |
| Непривлекательный |  |  |  |  |  |  |  | Привлекательный |
| Ненужный |  |  |  |  |  |  |  | Нужный |
| Бесполезный |  |  |  |  |  |  |  | Полезный |
| Нежелательный |  |  |  |  |  |  |  | Желательный |
| Неважный |  |  |  |  |  |  |  | Важный |
| Незначимый |  |  |  |  |  |  |  | Значимый |
| Несущественный |  |  |  |  |  |  |  | Существенный |
| Грубый |  |  |  |  |  |  |  | Мягкий |

**Оценка результатов**

Оценки, данные по каждой шкале (паре противоположных эмоционально-оценочных прилагательных), переводятся в баллы в соответствии со шкалой, представленной в верхней части. Если отметка испытуемого располагается между двумя пунктами шкалы, то берется промежуточное, дробное число баллов. Далее вычисляется средняя оценка по всем десяти шкалам семантического дифференциала. Она и является количественной характеристикой общего эмоционального отношения испытуемого к тому человеку, к которому относятся полученные оценки. Отношение считается положительным, если средняя оценка также положительная; отношение рассматривается как отрицательное, если соответствующая средняя оценка отрицательная. Сила эмоционального отношения, соответственно, отражается в абсолютной величине полученной средней оценки.

Приложение 4

**Тест Оценка акцентуации характера по методике Х. Смишека**

*Инструкция.* Вам предлагаются 97 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет». Не тратьте много времени на обдумывание. Здесь не может быть «плохих» или «хороших» ответов.

1. Ваше настроение, как правило, бывает ясным, неомраченным?

2. Восприимчивы ли вы к оскорблениям, обидам?

3. Легко ли вы плачете?

4. Возникают ли у вас по окончании какой-либо работы сомнения в качестве ее исполнения и прибегаете ли вы к проверке — пра­вильно ли все было сделано?

5. Были ли вы в детстве таким же смелым, как ваши сверстники?

6. Часто ли у вас бывают резкие смены настроения (только что па­рили в облаках от счастья, и вдруг становится очень грустно)?

7. Бываете ли вы во время веселья в центре внимания?

8. Бывают ли у вас дни, когда вы без особых причин ворчливы и раздражительны и все считают, что вас лучше не трогать?

9. Всегда ли вы отвечаете на письма сразу после прочтения?

10. Вы человек серьезный?

11. Способны ли вы на время так сильно увлечься чем-нибудь, что все остальное перестает быть значимым для вас?

12. Предприимчивы ли вы?

13. Быстро ли вы забываете обиды и оскорбления?

14. Мягкосердечны ли вы?

15. Когда вы бросаете письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, опустилось оно туда или нет?

16. Требует ли ваше честолюбие того, чтобы в работе (учебе) вы были одним из первых?

17. Боялись ли вы в детские годы грозы и собак?

18. Смеетесь ли вы иногда над неприличными шутками?

19. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые считают вас пе­дантичным?

20. Очень ли зависит ваше настроение от внешних обстоятельств и событий?

21. Любят ли вас ваши знакомые?

22. Часто ли вы находитесь во власти сильных внутренних поры­вов и побуждений?

23. Ваше настроение обычно несколько подавлено?

24. Случалось ли вам рыдать, переживая тяжелое нервное потрясе­ние?

25. Трудно ли вам долго сидеть на одном месте?

26. Отстаиваете ли вы свои интересы, когда по отношению к вам допускается несправедливость?

27. Хвастаетесь ли вы иногда?

28. Смогли бы вы в случае надобности зарезать домашнее живот­ное или птицу?

29. Раздражает ли вас, если штора или скатерть висит неровно, ста­раетесь ли вы это поправить?

30. Боялись ли вы в детстве оставаться дома один?

31. Часто ли портится ваше настроение без видимых причин?

32. Случалось ли вам быть одним из лучших в вашей профессио­нальной деятельности?

33. Легко ли вы впадаете в гнев?

34. Способны ли вы быть шаловливо-веселым?

35. Бывают ли у вас состояния, когда вы переполнены счастьем?

36. Смогли бы вы играть роль конферансье в веселых представле­ниях?

37. Лгали ли вы когда-нибудь в своей жизни?

38. Говорите ли вы людям свое мнение о них прямо в глаза?

39. Можете ли вы спокойно смотреть на кровь?

40. Нравится ли вам работа, когда только вы один ответственны за нее?

41. Заступаетесь ли вы за людей, по отношению к которым допуще­на несправедливость?

42. Беспокоит ли вас необходимость спуститься в темный погреб, войти в пустую темную комнату?

43. Предпочитаете ли вы деятельность, которую нужно выполнять долго и точно, той, которая не требует большой кропотливости и делается быстро?

44. Вы очень общительный человек?

45. Охотно ли вы в школе декламировали стихи?

46. Сбегали ли вы в детстве из дома?

47. Обычно вы без колебаний уступаете в автобусе место престаре­лым пассажирам?

48. Часто ли вам жизнь кажется тяжелой?

49. Случалось ли вам так расстраиваться из-за какого-нибудь кон­фликта, что после этого вы чувствовали себя не в состоянии прийти на работу?

50. Можно ли сказать, что при неудаче вы сохраняете чувство юмо­ра?

51. Стараетесь ли вы помириться, если кого-нибудь обидели? Предпринимаете ли вы первым шаги к примирению?

52. Очень ли вы любите животных?

53. Случалось ли вам, уходя из дома, возвратиться, чтобы прове­рить: не забыли ли вы выключить газ, свет и т. п.?

54. Беспокоили ли вас когда-нибудь мысли, что с вами или с ваши­ми родственниками должно что-нибудь случиться?

55. Существенно ли зависит ваше настроение от погоды?

56. Трудно ли вам выступать перед большой аудиторией?

57. Можете ли вы, рассердясь на кого-либо, пустить в ход руки?

58. Очень ли вы любите веселиться?

59. Вы всегда говорите то, что думаете?

60. Можете ли вы под влиянием разочарования впасть в отчаяние?

61. Привлекает ли вас роль организатора в каком-нибудь деле?

62. Упорствуете ли вы на пути к достижению цели, если встречает­ся какое-либо препятствие?

63. Чувствовали ли вы когда-нибудь удовлетворение при неудачах людей, которые вам неприятны?

64. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что у вас на глазах выступят слезы?

65. Часто ли вам мешают уснуть мысли о проблемах прошлого или о будущем дне?

66. Свойственно ли было вам в школьные годы подсказывать или давать списывать товарищам?

67. Смогли бы вы пройти в темноте один через кладбище?

68. Вы, не раздумывая, вернули бы лишние деньги в кассу, если бы обнаружили, что получили слишком много?

69. Большое ли значение вы придаете тому, что каждая вещь в ва­шем доме должна находиться на своем месте?

70. Случается ли, что, ложась спать в отличном настроении, следу­ющим утром вы встаете в плохом расположении духа, которое длится несколько часов?

71. Легко ли вы приспосабливаетесь к новой ситуации?

72. Часто ли у вас бывают головокружения?

73. Часто ли вы смеетесь?

74. Сможете ли вы относиться к человеку, о котором вы плохого мнения, так приветливо, что никто не догадывается о вашем действительном отношении к нему?

75. Вы человек живой и подвижный?

76. Сильно ли вы страдаете, когда совершается несправедливость?

77. Вы страстный любитель природы?

78. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, закрыты ли краны, погашен ли везде свет, заперты ли двери?

79. Пугливы ли вы?

80. Может ли употребленный вами алкоголь изменить ваше настро­ение?

81. Охотно ли вы принимаете участие в кружках художественной самодеятельности?

82. Тянет ли вас иногда уехать далеко от дома?

83. Смотрите ли вы обычно на жизнь несколько пессимистично?

84. Бывают ли у вас переходы от веселого настроения к тоскливому?

85. Можете ли вы развлекать общество, быть душой компании?

86. Долго ли вы храните чувство гнева, досады?

87. Переживаете ли вы длительное время горести других людей?

88. Всегда ли вы соглашаетесь с замечаниями в свой адрес, правиль­ность которых сознаете?

89. Могли ли вы в школьные годы переписать из-за помарок стра­ницу в тетради?

90. Вы по отношению к людям больше осторожны и недоверчивы, чем доверчивы?

91. Часто ли у вас бывают страшные сновидения?

92. Бывают ли у вас иногда такие навязчивые мысли, что если вы стоите на перроне, то можете против своей воли кинуться под приближающийся поезд или можете кинуться из окна верхнего этажа большого дома?

93. Становитесь ли вы веселее в обществе веселых людей?

94. Вы человек, который не думает о сложных проблемах, а если и занимается ими, то недолго?

95. Совершаете ли вы под влиянием алкоголя внезапные импуль­сивные поступки?

96. В беседах вы больше молчите, чем говорите?

97. Могли бы вы, изображая кого-нибудь, так увлечься, чтобы на время забыть, какой вы на самом деле?

*Оценка результатов*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Тип акцентуации | Коэф­фициент | «Да» Номера вопросов | «Нет» Номера вопросов |
| 1 | Гипертимный | 3 | 1,12,25,36,50,61,75, 85 |  |
|  |  |  |  |
| 2 | Дистимный | 3 | 10,23,48,83,96 | 34,58,73 |
| 3 | Циклоидный | 3 | 6,20,31,44,55,70,80, 93 |  |
| 4 | Возбудимый | 3 | 8, 22, 33,46, 57,72,82, 95 |  |
| 5 | Застревающий | 2 | 2,16,26,38,41,62,76,86,90 | 13,51 |
|  |  |  |
| 6 | Педантичный | 2 | 4, 15, 19, 29, 43, 53, 65, 69, 78, 89, 92 | 40 |
| 7 | Тревожный | 3 | 17, 30, 42, 54, 79, 91 | 5, 67 |
| 8 | Эмотивный | 3 | 3, 14, 52, 64, 77, 87 | 28, 39 |
| 9 | Демонстративный | 2 | 7, 21, 24, 32, 45, 49, 71, 74, 81, 94, 97 | 56 |
| 10 | Экзальтированный | 6 | 11, 35, 60, 84 |  |
| Ложь | | 1 | 9, 47, 59, 68, 88 | 18, 27, 37, .63 |

Количество совпадающих с ключом ответов умножается на значе­ние коэффициента соответствующего типа акцентуации. Если полу­ченный результат превышает 18, то это свидетельствует о выражен­ности данного типа акцентуации. При этом, полученному результату можно доверять, если по позиции «ложь» вы набрали не более 5 баллов.