НОМ

Коллектив авторов

Тема 9. Подбор и оценка персонала

Структура персонала: организационная, функциональная, ролевая, социальная, штатная.

Кадровое планирование. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Анализ кадрового потенциала. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры. Подбор персонала и профориентация. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Оценка персонала.

Психологические исследования деловых и личностных качеств работников. Формирование диагностической программы психологического обследования. Структура личности и структура деятельности как схема психологической диагностики. Проблема природы и развития профессиональных способностей. Способы измерения профессиональных способностей. Способность к приобретению способностей. Принципы подходов к результатам научного анализа возможностей работника: принцип универсальной одаренности, принцип концептуальности, принцип целевой элиминации, принцип дополнения, принцип последовательного приближения. Подбор и оценка персонала. Здоровье руководителя и персонала. Схема осуществления отбора персонала. Источники набора. Резюме.

Литература:

1. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.

2. Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития: учеб, пособие для студ. высш. учеб, заведений. - 2-е изд., стер. - М.: Издательский центр Академия, 2007. 240 с.
3. Островский Э.В. Психология управления. Учебное пособие, -Инфра-М., 2009. - 249 с.
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. - М.: КноРус, 2010. - 368 с.

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.

Под воздействием НТР роль людей в производстве изменилась. Из его рядового фактора, такого же, как сырье и машины, на Западе они превратились в человеческий капитал (человеческие ресурсы) фирмы, вложения в который (охрану здоровья, отдых, повышение квалификации, улучшение условий труда и проч.) рассматриваются не как досадные затраты, а как инвестиции, приносящие немалую прибыль.

Обычно персонал формируется целенаправленно. Это позволяет установить его оптимальную профессиональную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение и загрузку работников.

Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь **структур**, выделенных по различным признакам: организационной, функциональной, ролевой, социальной, штатной.

Организационная структура персонала – состав и схема взаимодействия элементов подсистемы управления (управленческих подразделений и отдельных должностных лиц) конкретного предприятия. Она состоит из совокупности взаимосвязанных звеньев управления, которые выступают как самостоятельная часть организационной структуры на определенном уровне управления, аппарата управления и производственных подразделений. Организационная структура

управления представляет собой организационную) форму, в которой реализуется процесс управления производством и характеризуется иерархичностью подсистемы управления (числом уровней или ступеней управления), количеством элементов подсистемы или управленческих подразделений на каждом уровне, их возможной специализацией, степенью централизации (децентрализации) управления на том или ином уровне и в каждом подразделении, а также численностью управленческого персонала и потенциальными возможностями управленческих подразделений.

Функциональная структура персонала отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями предприятия и включает следующие элементы. Функции управления - особый вид управленческой деятельности, продукт разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по особому признаку: по общности предмета управления (качество, труд и зарплата, НТП, охрана труда); по общности производственных ресурсов (трудовые, материальные, технические, финансовые). Обычно выделяют 10-25 функций. Частью функции управления является комплекс управленческих задач, который представляет собой совокупность задач, различных по признаку основных функций (нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование) и реализуемых небольшим функциональным подразделений (отделом, бюро, группой). Число комплексов задач может быть не более 200 для одного управленческого уровня предприятия. Задача управления - это совокупность взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом помощью технических средств, результат выполнения которых есть принятие управленческого решения. Например, расчет потребности персонале на год по предприятию. Задача управления является основным элементом процесса управления, и в ее реализации занято несколько работников управления. Вообще в управлении предприятия решается несколько тысяч управленческих задач. Операция управления - это совокупность трудовых действий, которые направлены на изменение формы или содержания информации.

Ролевая структура персонала определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам. Для таких людей характерна вариабельность мышления и способность решать проблемные ситуации. Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия работника в информационном процессе, процессе принятия управленческих решений и взаимодействия в обмене информацией. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях. Для определения ролевой структуры персонала применяют социально-психологические методы, тестирование, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения ролевых игр.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность и образование). Социальную структуру анализируют по следующим данным:

- листки по учету кадров;
- результаты социологических исследований;
- материалы аттестационных комиссий;
- приказы по кадровым вопросам.

Для получения достоверных и сопоставимых данных наиболее подходит листок по учету кадров, так как содержит наибольшее число сведений, которые подтверждаются другими документами (паспорт, копия документов об образовании, трудовая книжка, список научных трудов, свидетельство о браке и т. д.).

Штатная структура персонала определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов фонд заработной платы. Штатная структура определяется руководством предприятия и обусловлена организационной структурой предприятия. Штатное расписание разрабатывается для определения структуры аппарата управления организации и включает

наименование должностей всех управленческих работников, численность работников в каждом структурном подразделении. Штатное расписание корректируется и утверждается ежегодно.

В современных условиях человек является главным главный стратегическим ресурсом организации. Это связано со способностью людей к творчеству, которое сейчас становится решающим условием успеха любой деятельности. Поэтому люди теперь рассматриваются как основное достояние организации в конкурентной борьбе, основной фактор ее успеха и источник благополучия и процветания. В связи с этим и затраты на персонал (медобслуживание, отдых, занятия спортом, создание условий для творчества, развития личных способностей) представляются уже не досадными расходами, а инвестициями в человеческий капитал.

В рамках концепции «управления человеческими ресурсами» персонал «уравнен в правах» с основным капиталом и расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции; кадровое планирование переплетается с производственным и сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии; активно внедряется групповая организация труда, а поэтому делается акцент на развитие способностей людей и формирование корпоративной культуры.

Кадровое планирование становится важнейшим элементом кадровой политики, помогает при определении ее задач, стратегии и целей, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия. Целью планирования является обеспечение предприятия или компании необходимой рабочей силой и определение неизбежных при этом издержек. Такое положение вызывает, прежде всего, необходимость переноса центра тяжести в кадровом планировании к более качественному определению профессионально-квалификационных структур и состава кадров, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и, главное, призвано выявлять будущие потребности в рабочей силе, определять их качественные и количественные показатели на ранних стадиях.

Под **кадровым обеспечением** системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий — рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
- техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Расчет количественной потребности в специалистах, в том числе и по управлению персоналом, проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т.е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, — выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций даёт возможность рассматривать управление персоналом как **информационный** процесс, т.е. функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления — как информационную системой.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных, в конечном счете, на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ), классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

При проектировании и разработке информационного обеспечения (ИО) системы управления наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления.

Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

Комплексность — информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

Оперативность — получение исходной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса и управляемой системе или совпадать с моментом ею завершения.

Систематичность — требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно (по возможности).

Достоверность — информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требований: рациональная интеграция обработки информации при минимальном дублировании информации в информационной базе, сокращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере; необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

Основу **технического обеспечения** системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств (КТС) — совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

КТС должен обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность функци-онирования службы управления персоналом при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и, что значительно важнее, за счет воз-можности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

В связи с этим эффект применения КТС в службе управления персоналом должен определяться не снижением управленческих и эксплуатационных расходов (в частности, сокращением персонала службы), а улучшением экономических показателей работы службы в целом и отдельных ее подразделений за счет более рационального управления.

КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования службы управления персоналом; возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;
- подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Основные задачи юридического отдела в этой области таковы: (а) разработка проектов нормативных актов организации; (б) правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их; (в) организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в орга-низацию и издаваемых ею; (г) информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде; (д) разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются:

- Гражданский кодекс РФ;
- Трудовой Кодекс;
- Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»;
- Закон РФ «О занятости населения в РФ»;
- Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»;
- Указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др.

Важнейшим элементом служб персонала являются кадровые подразделения, управляющие его движением. Их основными функциями являются: учет; прогнозирование и планирование потребности в кадрах; организация набора, изучения и оценки; подготовки, переподготовки, перемещения, увольнения работников; формирование кадрового резерва и работа с ним по специальным программам; участие в аттестации персонала и мероприятиях по ее итогам.

В структуре службы управления персоналом выделяют несколько блоков:

1) блок формирования персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение);

2) блок распределения и перераспределения персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения);

3) блок создания условий использования персонала (охрана труда, организация медицинского и социального обслуживания, выработка методов стимулирования);

4) блок разработки нормативов по персоналу (производительности, расхода времени, оплаты труда);

5) подразделения по созданию и совершенствованию структуры и системы управления, осуществляющие ее анализ, проектирование, управление процессом формирования.

Работа служб персонала имеет **два направления**: **тактическое** и стратегическое. В рамках первого осуществляется текущая кадровая работа: анализ состояния и определение потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; набор, отбор, оценка персонала; тестирование; планирование перемещений и увольнений; текущий учет и контроль; подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников; формирование резерва на выдвижение, воспитательная работа; разрешение конфликтов, проведение социальной политики.

Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование кадровой политики организации, т. е. системы теоретических взглядов, идей, требований в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

Сегодня главным направлением деятельности служб персонала считается формирование трудовых ресурсов: планирование потребности в них и организация практических мероприятий по набору кадров, разрешение конфликтов, проведение социальной политики.

Значимым для понимания деятельности кадровых служб является понятие деловой карьеры. Оно понимается как:

- продвижение работника по ступенькам служебной иерархии;
- последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни и ее внутреннее восприятие человеком;
- совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности.

Поскольку такие решения принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они далеко не всегда бывают последовательными, рациональными и оправданными.

Карьера может быть динамичной, связанной со сменой должностей, и статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста. Она бывает вертикальной, предполагающей продвижение по ступеням служебной лестницы, и горизонтальной, проходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой рода занятий, должности, а подчас и профессии.

Выделяется еще центростремительная карьера, суть которой состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в приближении к «ядру» организации, включении в круг «избранных».

Иными словами, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения от одной должности к другой, более высокой, и сточки зрения степени овладения профессией, составляющими ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства.

Большинство сотрудников, как показывают исследования, обычно относятся к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители. Поэтому на Западе сегодня деловая карьера является объектом управления.

Организации, которые осознают важность **управления деловой карьерой** своих сотрудников, делают важный шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой дает возможность «вырастить» специалиста или руководителя организации в ее собственных стенах. Поэтому управление деловой карьерой является одним из важнейших направлений в управлении персоналом организации. Грамотно и последовательной организованный процесс управления деловой карьерой так же служит и корпоративным целям, так как повышает преданность работника интересам организации и производительность труда, уменьшает текучесть кадров и более полно раскрывает способности человека. Как правило, в

организациях, где отсутствует управление карьерой, мотивация поведения работает слабо, человек трудится не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает свою работу в организации как временную.

Обычно, мероприятиями по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника занимаются кадровые службы организаций.

1) Процесс карьерного роста сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста. Это и есть первый этап управления его деловой карьерой.

2) Вторым этапом является составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в ходе своего карьерного роста.

Стоит напомнить, что карьера в организации – это не обязательно непрерывное восхождение вверх. Она подразумевает и возможные горизонтальные перемещения сотрудника из одного структурного подразделения в другое. Поэтому на этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с теми требованиями, которые предъявляются к той или иной должности. Нельзя забывать о том, что каждый сотрудник–личность. В связи с этим при составлении планов карьерного роста следует учитывать индивидуальные особенности каждого. И здесь требуется самое активное вмешательство непосредственного руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

3) Следующим этапом управления деловой карьерой сотрудника является реализация плана развития карьеры. Внедрение плана подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг).

Реализация этого этапа подразумевает постоянную оценку результатов работы сотрудника. Необходимость ее проведения обусловлена тем, что сотрудник должен не только получать новые знания и навыки, но и успешно использовать их в своей ежедневной работе. Следовательно, нужны некие инструменты контроля над этим процессом.

Оценку можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Полученные результаты дают возможность понять, насколько сотрудник был успешен за истекший период времени, на что стоит обратить большее внимание при дальнейшем становлении карьеры. Как правило, оценка проводится совместно непосредственным руководителем и отделом управления персоналом.

Периодическая оценка продвигаемого сотрудника позволяет понять, какие дополнительные знания и навыки ему необходимы. Следовательно, более эффективным становится и формирование учебных программ. Главное при формировании программ обучения – четко сформулировать его цели. Иначе трудно избежать неоправданных затрат времени персонала и денег организации. Существует множество методик и форм обучения. Главным критерием выбора здесь является их соответствие поставленным ранее целям.

4) Последний этап управления деловой карьерой сотрудника – оценка эффективности процесса карьерного роста сотрудника. Оценивая эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя следующие показатели:

- повышение эффективности управления компанией;
- повышение производительности;
- снижение текучести персонала;
- соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации;
- работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы в организации.

Ротация выступает как один из элементов системы управления деловой карьерой. Связано это с тем, что длительное пребывание работника в одной должности снижает его трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Поэтому при организации процессов карьерного роста необходимо перемещать людей по «горизонтали» или проводить так называемую ротацию кадров.

Под ротацией кадров (от лат. rotatio – круговое движение) понимаются горизонтальные **перемещения работников** с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации. То есть ее особенностью является то, что перестановки производятся в пределах только одного иерархического уровня, причем одним работодателем и в пределах одной организации.

Процесс **подбора** 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 в 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 из 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, интернете.

Особую сложность составляет поиск подходящих кандидатур руководителей, который часто осуществляется рекрутинговыми фирмами. Последние располагают для этого необходимым арсеналом средств: специальными картотеками, широкой сетью формальных и неформальных каналов, позволяющих найти необходимого кандидата, вступить с ним в переговоры, пробудить интерес к новой работе, предварительно оценить его пригодность к ней.

Внешнее и внутреннее привлечение имеют как свои достоинства, так и недостатки.

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).

Отбор состоит из двух этапов. На **предварительном** с помощью профессиограммы, отражающей перечень и степень выраженности желательных качеств претендента, происходит первичное выявление лиц, способных выполнять требуемые функции, и максимальное сужение круга претендентов.

Первичное выявление происходит путем анализа их документов (общих анкет, **резюме**, характеристик, рекомендаций). Его методы зависят от бюджета, культуры организации, важности должности.

С помощью оценки документов можно получить общую информацию, позволяющую сделать вывод о целесообразности встречи с претендентом для ознакомительного собеседования.

Последнее обычно позволяет отсеять до 80—90 процентов лиц, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие методы дальнейшей проверки, изучения психологических и профессиональных качеств и выдвижения на соответствующую должность.

Для **отбора** наиболее подходящих специалистов используют следующие основные **методы**:

1) целевые собеседования, дающие возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, открытость новому, наблюдательность, инициативность, благоразумие, прилежание, причины ухода с прежнего места и т. п.;

2) специальный анализ анкет, автобиографий, свидетельств об образовании и прочих документов. Они считаются достаточно надежным источником информации о кандидате, однако характеризуют лишь прошлую деятельность;

В фирмах США претенденту, в некоторых случаях на должность предлагается заполнить дома анкету, состоящую из 14 блоков вопросов по десять в каждом, письмо-заявление объемом до 15 строк и представить фотографии в профиль и анфас. Анкета и письмо-заявление проходят графологическую экспертизу по 238 параметрам, а фотографии - физиогномическую по 198.

Кроме того, стиль и характер написания заявления и ответов на вопросы анкеты исследуют психологи, пытаясь определить специфику личности автора.

3) **психометрические методы** — исследование количественных сторон, соотношений, характеристик психических процессов и явлений. Важнейшим признаком психометрии является стандартизация технологий измерения параметров динамики индивидуальных различий, эмпирических лимитов данного психического процесса. Психометрия направлена на создание психодиагностических методик, обладающих валидностью, надежностью и репрезентативностью. К психометрическим методам относится психологическое тестирование.

Тестирование — метод психологической диагностики, при котором используются стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие

определенную шкалу значений. Тестирование применяется в образовании при определении интеллектуальных и специальных способностей, уровня развития психофизиологических свойств и качеств личности, в профессиональной сфере при отборе и определении профпригодности, профессиональной экспертизе и реабилитации, а также при профессиональном консультировании.

В тестировании выделяют три этапа:

- выбор теста, опросника (определяется исследовательской задачей);
- проведение тестирования в соответствии с инструкцией при соблюдении этических норм;
- обработку полученных данных и интерпретацию результатов тестирования.

В профпсихологии важное значение приобретает диагностика специальных способностей и профессиональных достижений. Традиционные интеллектуальные тесты направлены на измерение академических способностей. Они сосредоточены главным образом на изучении абстрактных функций интеллекта. Потребность в надежных методах профессионального отбора кандидатов на вакантную работу побудила психологов разработать диагностику специальных (профессиональных) способностей. Разные отрасли производства предъявляют к работникам специфические требования. В целях профотбора, профконсультации, расстановки кадров, замещения вакантных рабочих мест необходимо иметь тесты, позволяющие определить выраженность профессионально значимых психофизиологических свойств, психологических качеств, профессиональных умений.

Тесты профессиональных достижений разрабатываются для измерения степени овладения определенным видом деятельности либо для диагностики результатов профессиональной подготовки.

Дискуссионной является проблема диагностики потенциальных профессиональных возможностей. По мнению А.Анастази, все психологические тесты измеряют поведение индивида, которое отражает влияние прошлого обучения, и диагностируют достигнутый уровень развития специальных способностей.

Е.М.Борисова, анализируя различия тестов специальных способностей и тестов достижений, отмечает, что первые служат для предсказания последующих успехов индивида в определенной области, последние же позволяют оценивать качество вполне конкретных достижений субъекта после прохождения им курса обучения или тренировки.

Тесты специальных способностей широко применялись за рубежом (в США) для оценки промышленного персонала. Наибольшую известность получил тест отбора персонала Э.Ф.Вандерлика. В основу теста была положена диагностика специальных умственных способностей. Показатели теста растут с повышением образовательного и профессионального уровней испытуемых. Можно констатировать, что на первых порах отсеивающие тесты для промышленного персонала определяли выраженность все же интеллектуальных способностей, а не специальных. Для диагностики специальных способностей стали разрабатывать тесты на основе глубокого анализа деятельности.

В зарубежной психологии выделяют следующие группы способностей: сенсорные, двигательные, технические и профессионализированные, куда входят художественные, управленческие, предпринимательские, конвенциальные и др. В соответствии с выделенными способностями конструировались и различные тесты.

Тесты специальных способностей применяются в основном для профессионального отбора. Рассмотрим особенности диагностики сенсорных способностей. Многие профессии требуют высокого уровня развития сенсорной сферы, в частности зрения и слуха. Тесты визуальных способностей дифференцируются в зависимости от профессионально значимых признаков и измеряют остроту зрения, цветовое различение, восприятие глубины, мышечный баланс глаз. Очень распространенным тестом, определяющим остроту зрения, является следующий: испытуемому показывают таблицу, на которой изображены ряды печатных букв, постепенно уменьшающихся по величине, и предлагают называть буквы, которые указывает экспериментатор. Слуховое восприятие дифференцируется на ряд простых функций, таких как острота слуха, выделение сигналов из фона, наполненного шумами, различение тембра, высоты звуков.

Наиболее часто определяется острота слуха. При этом используется звуковой сигнал, а чаще всего человеческий голос, произносящий какие-либо слова или простые предложения. Для измерения более сложных характеристик слуха, например музыкального, применяют тесты музыкальной одаренности.

4) графологическую и психологическую экспертизу текстов, написанных претендентом (автобиографии, анкеты, сочинения);

5) медосмотр (при необходимости), заменяемый тестированием на основе специального медицинского опросника.

В процессе отбора необходимо также учитывать общие представления о способностях и **профессиональные способности** кандидатов (и персонала).

В ходе научного анализа возможностей работника должны учитываться следующие специальных принципы оценки:

Принцип универсальной одаренности. Нет людей бесталанных, есть люди, занятые не своим делом. Осуществление этого принципа смягчает остроту восприятия негативной стороны оценки работника.

Принцип концептуальности запрещает давать оценку отдельных способностей работника, пока не выявлено, что он собой представляет в основных, определяющих свойствах. Это означает, что недопустимо смешивание основных, главных, определяющих, важных и второстепенных черт человека, так как тогда искажается объективное представление о нем, что является поводом для возникновения недоверия работника к системе оценки.

Принцип целевой элиминации требует, чтобы оценка не выходила за пределы той цели, для которой она предназначена.

Принцип дополнения. Данный принцип запрещает давать оценки в категорических, окончательных формулировках — любая оценка человека может быть дополнена, уточнена, расширена, и эта возможность должна быть оговорена еще до проведения оценки.

Принцип последовательных приближений. Оценка не должна ограничиваться одним отдельным актом. Это должен быть упорядоченный во времени процесс, узло¬выми пунктами в котором являются отдельные акты оценок.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с будущим руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога принимает окончательное решение.

Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2—3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами.

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).

После зачисления на должность начинается процесс задействования сотрудника, т. е. направление его на вакантное место в соответствии с потребностями организации и интересами его самого и последующая **адаптация**.

Задействование начинается с общей ориентации, проводимой представителями кадровой службы. В ее рамках новички получают сведения об организации, ее экономическом положении, перспективах развития, условиях труда и быта, решении социальных и кадровых вопросов, порядках, правилах поведения и пр.

На рабочем месте непосредственный руководитель осуществляет введение в должность, которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, помочь установить контакты с окружающими.

Поступившего сотрудника поздравляют с началом работы, знакомят с подразделением и обстановкой в нем, сообщают требования, рассказывают о трудностях, которые могут встретиться, наиболее распространенных ошибках, информируют о людях, с которыми придется работать, особо выделяя как тех, у кого трудный характер, так и тех, на которых всегда можно положиться, у кого можно попросить совета.

Это дает человеку ощущение того, что его ждали, к его приходу готовились, позволяет избежать на первых порах многих ошибок, а тем самым облегчает адаптацию, т. е. приспособление к новым условиям работы.

В управлении принято отдельно выделять **оценку персонала** (уже действующих сотрудников). Оценка работников, т. е. определение степени выраженности у них тех или иных качеств и их соответствия требованиям организации, и является основой следующих процедур:

- принятия решений, касающихся их судьбы (о зачислении на должность, целесообразности, сроках, направлениях дальнейшего продвижения, переводе на новое место, увольнении и т. д.);
- контроля над выполнением поставленной задачи и поиска резервов повышения эффективности работы;
- определения величины вознаграждения;
- выбора путей и форм повышения квалификации и т. п.

Непосредственными объектами оценки являются результаты работы, отношение к выполнению своих обязанностей, творческий потенциал. Кадровые службы разрабатывают общие принципы оценки, контролируют их применение, аккумулируют и хранят полученную в результате информацию о персонале.

На практике существует два основных подхода к оценке персонала:

- как к способу контроля за деятельностью работника и ее результатами, следствием чего являются поощрение, наказание, продвижение по службе;

– как к условию поиска путей совершенствования работы и самореализации сотрудника.

В первом случае оценка осуществляется в форме аттестации членами специальной комиссии, наделенными, в сущности, судейскими функциями, заслушивающими отчеты и выносящими «приговор».

Во втором случае ее проводит непосредственный руководитель, выступающий прежде всего как советчик, консультант, пытающийся совместно с подчиненным найти его ошибки, наметить пути их преодоления и решения стоящих задач.

Успех оценки обусловливается объективным, доброжелательным отношением к аттестуемым сотрудникам, хорошим знанием их достоинств и недостатков, четкостью ее критериев и показателей.

Сегодня они часто определяются руководителем совместно с подчиненными на основе перечня их служебных обязанностей и личных целей. Показатели оценки могут быть качественными и количественными, выражаться в реальных величинах и в условных баллах. К ним предъявляются такие требования, как полнота охвата, достоверность отражения результатов, индивидуализированность, обеспечение сопоставимости как с предыдущим периодом, так и с достижениями других лиц.

Практика оценки руководителями сотрудников выгодна всем:

– сотрудникам она дает возможность личного контакта с руководителем, получения необходимой помощи, защищает от произвола;
– руководитель получает повод ближе познакомиться с подчиненными, изучить их мнение по тем или иным проблемам;
– в организации в результате такой практики создается благоприятный морально-психологический климат, формируется резерв сотрудников для повышения в должности, создается основа оценки самих руководителей.

Важной особенностью современного западного менеджмента является не только оценка подчиненных руководителями, но и руководителей подчиненными. Для этого во многих фирмах реализуются специальные программы, направленные

на усиление «критики снизу», превращение ее в элемент повседневных служебных отношений.

Одновременно руководителей оценивает высшее руководство, и, таким образом, они находятся как бы под двойным прессом.

Помимо этого, важным фактором является **развитие персонала**.

Современный этап научно-технической революции, как уже говорилось, привел к принципиальному изменению роли человека в производстве, превращению его в решающий фактор последнего.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, что выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала. Оно бывает общим и профессиональным.

Общее развитие сводится к мероприятиям по формированию у людей широкого кругозора, понимания окружающей действительности, новых ценностей, полному раскрытию личного потенциала и росту способностей вносить вклад в дела организации.

Профессиональное развитие состоит в подготовке сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию более высоких должностей, решению современных задач. В результате удается сократить разрыв между требованиями, предъявляемыми к ним должностью, и качествами реальных людей.

На потребность в профессиональном развитии работника влияют динамика внешней среды, появление новых образцов техники и технологий, необходимость освоения дополнительных видов деятельности и т. п.

Развитие персонала имеет результатом повышение производительности труда, сокращение текучести, улучшение морально-психологического климата. Не случайно сегодня более 85 процентов опрощенных японских менеджеров среди тех задач, которые им приходится решать, на первое место ставят именно эту.

Ответственность за развитие персонала несут администрация, линейные руководители (которые обязаны, с одной стороны, быть образцами для

подчиненных в этой области, а с другой - грамотно направлять их усилия), а также сами работники, которые должны быть нацеленными на постоянное самосовершенствование.

Развитие требует значительных усилий, поэтому оно невозможно без заинтересованности с их стороны. Мотивами здесь могут быть: желание поскорее освоить новую работу, получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более независимыми от работодателей и конкурентоспособными на рынке труда.

Крупные западные фирмы инвестируют все больше средств в развитие персонала (до 10 процентов фонда заработной платы), так как внешний рынок труда и система образования не успевают приспособиться к быстрым изменениям их потребностей в конкретных кадрах. Эти средства рассматриваются не как досадные дополнительные расходы, а как инвестиции, сулящие в будущем немалую прибыль.

Важнейшим моментом развития персонала является профессиональное обучение. Основными его видами считаются:

- первичное обучение в соответствии с задачами и особенностями предстоящей работы;
- обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными возможностями человека на данный момент;
- обучение с целью повышения общей квалификации;
- обучение для работы по новым направлениям деятельности организации;
- обучение для усвоения передовых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Для вновь принятых работников обучение сводится к **профессиональной подготовке**, облегчающей и ускоряющей процесс их адаптации. Считается, что на момент окончания учебного заведения полученные в нем знания уже отстают от реальных требований работы на 5—6 лет, а через 10 лет полностью устаревают, поэтому их необходимо постоянно обновлять и пополнять. Делается это с помощью

переподготовки (переобучения), обучения вторым специальностям, повышения квалификации.

Переподготовка организуется с целью освоения новых специальностей высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющейся у них профессии, а также теми, кто желает ее сменить с учетом потребности производства.

Для организации это выгодно, поскольку по расчетам затраты, например, на переподготовку инженера в три раза ниже, чем на поиск и прием на работу нового. Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходите целях повышения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях коллективных форм организации труда и совмещения профессий.

Повышение квалификации — это обучение после получения основного образования для уже работающих лиц, у которых вскоре должны появиться новые обязанности. Его цель состоит в углублении и совершенствовании профессиональных и экономических знаний, приведении в соответствие с требованиями более высокой должности; закреплении новых навыков, росте мастерства по имеющимся профессиям.

Современные программы повышения квалификации имеют цель научить людей самостоятельно и системно мыслить (в том числе и экономически), решать сложные комплексные проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы должности, и вызывают желание учиться дальше.