

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Введение ………………………………………………………………………... | | | 3 |
| 1 | Отбор персонала: основные задачи и формы проведения……….............. | | 6 |
|  | 1.1 | Отбор как один из видов деятельности менеджера по персоналу…………………………………………………………...…. | 6 |
|  | 1.2 | Критерии отбора персонала…………………………………………... | 9 |
|  | 1.3 | Этапы отбора персонала……………………………………………… | 11 |
|  | 1.4 | Методы отбора персонала…………………………………………….. | 17 |
| 2 | Психодиагностика и ее применение в управлении персоналом…………. | | 31 |
|  | 2.1 | Психодиагностика как метод работы менеджера по персоналу………………………………………………………………... | 31 |
|  | 2.2 | Применение психодиагностики при отборе персонала……………... | 35 |
|  | 2.3 | Применение методов психодиагностики……………………………... | 40 |
| Заключение……………………………………………………………………… | | | 45 |
| Список использованных источников………………………………………….. | | | 46 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования.

Отбор персонала является важным аспектом в работе менеджера по персоналу в любой организации. В управлении персоналом отбор – это выбор наиболее подходящего кандидата на вакантную должность по всем требованиям.

Использование психологической диагностики при отборе персонала в последние годы становится все более востребованным, поскольку компетентное профессиональное применение психодиагностических методов оценки позволяет сформировать наиболее эффективный состав сотрудников. Известно, что небрежность и ошибки в выборе новых сотрудников могут инициировать проблемы, которые серьезно снижают эффективность работы компании, такие как высокая текучесть кадров, низкий морально-психологический климат, снижение трудовой и исполнительской дисциплины (Е.В. Маслов, 2015; С.Н. Ильин, 2013).

Психологическая диагностика успешно решает проблемы отбора, обеспечивает идентификацию существующих склонностей и возможностей человека и позволяет соотнести их с потребностями организации или общества в целом. Большой спектр инструментов, которыми обладает в настоящее время психодиагностика, позволяет решать многочисленные прикладные задачи, такие как: идентификация черт характера; тестирование уровня интеллекта; определение способностей к обучению, свойства внимания; изучение поведения человека в группе людей в разных ситуациях; изучение его явных и скрытых мотивов; диагностика профессионально важных качеств.

Психодиагностика в процессе отбора персонала позволяет снизить финансовые и организационные издержки фирмы, связанные с наймом и последующим увольнением безуспешно отобранного персонала. Определение психологических и деловых качеств будущего сотрудника компании решает множество актуальных проблем, связанных с трудоустройством нового человека.

Или, например, когда несколько десятков кандидатов претендуют на вакантную должность, то, конечно же, важность психологических тестов по набору персонала возрастает. Тест представляет собой стандартизованные задания, результат которых позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, навыки и умения претендента на должность. Они не только помогают объективно оценивать профессиональный уровень потенциального сотрудника, но также раскрывать его личностные качества и тем самым прогнозируют будущий успех или неудачу кандидата на искомой должности.

Актуальность данной курсовой работы обусловлена тем, что в управлении персоналом многое зависит от отбора и профессионального консультирования и в зависимости от того какие методы используются при отборе персонала. Определяют то, будет ли принят человек или нет, и особенно интересно знать методы, связанные с когнитивными процессами. Различные авторы, такие как: В. Р. Веснин, Л. Ф. Бурлачук и другие, писали о большой значимости проективных методик. Более подробно каждый из методов рассматривался в статьях Б. Мещеряковой, С. Н. Ильина. Поскольку в литературе мало информации о такой проективной методике, как объем внимания, это и определяет актуальность наших исследований.

Цель работы: проанализировать методы психологической диагностики, используемые при отборе персонала.

Объект исследования: процесс отбора персонала.

Предмет исследования: основные методы психодиагностики при отборе персонала.

Достижение поставленной цели реализуется путем решения следующих задач:

– осветить теоретический аспект отбора персонала;

– изучить понятие «психодиагностика» и ее методы при отборе персонала;

– с применением проективных методик выявить, как у студентов 2 курса бакалавриата по направлению «Управление персоналом» выражены устойчивость, распределение и объем внимания;

– осуществить эмпирический анализ полученных данных и определить взаимосвязь между полученными данными и оценками экспертами профессионально важных качеств специалиста по управлению персоналом.

Исследование проведено среди магистрантов второго курса направления «Управление персоналом», они выступили в качестве экспертов (9 чел.). Выборку испытуемых составили 23 студента 2 курса направления «Управление персоналом».

Применены следующие методы исследования:

– теоретический анализ учебных пособий, научных статей и другой литературы в сфере отбора персонала и психодиагностике;

– «Лист Липманна» использовался для выявления значимых для экспертов ПВК; Применены методики: «Таблицы Горбова» – позволяет провести диагностику объема внимания; «Проба Бурдона» – выявляет устойчивость внимания; «Расстановка чисел» – определяет распределения внимания.

Структура работы.

Курсовая работа представлена на 51 страницах текста, имеет два основных раздела, введение, заключение, список использованных источников (41 наименования).

Аналитический материал представлен на 3-х рисунках.

1 Отбор персонала: основные задачи и формы проведения

1.1 Отбор как один из видов деятельности менеджера по персоналу

Работа в различных организациях непременно связана с потребностью комплектования штата. Одной из главных задач является отбор кадров. Качественно проведенный отбор сотрудников – во-первых, призван обеспечивать режим нормального функционирования, а во-вторых, происходит закладывание фундамента будущего успеха организации, ее конкурентных преимуществ в быстро меняющемся внешнем окружении.

Ключевым элементом любой компании являются ее сотрудники, которые, как механизм, обеспечивают успех своей компании. Персонал – лицо компании, которое составляет производную, без которой невозможно ее существование [14]. Поэтому любая ошибка при выборе, особенно при выборе кандидатов на руководящие должности, может слишком дорого обойтись. Проблемы, с которыми сталкиваются компании из-за несчастных случаев, травм и браков. Они связаны с ошибками, сделанными при отборе сотрудников, и это лишь часть затрат, которые понесет организация.

Безопасность экономической деятельности компании зависит от степени квалификации сотрудников, присущих им морально-нравственных качеств соответствующих решаемым задачам. Каждая перспективная компания должна выделить одно из ведущих направлений своей политики для формирования штата работников. Компетентный руководитель организации должен помнить, что ключ к успеху зависит от правильно проведенной кадровой политики.

Отбор персонала – это процесс выбора из ряда претендентов на должность одного или нескольких, соответствующих критериям отбора [4].

М.В. Зелицкая определяла отбор персонала как процесс, в ходе которого организация выбирает из списка претендентов тех потенциальных сотрудников, наилучшим образом соответствующих вакантным рабочим местам [17].

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности. Выбор наиболее подходящего из множества претендентов с учетом пригодности его квалификации, специальности, личностных качеств и способностей, интересам организации и его самого [8].

Есть множество определений понятия отбора персонала. Каждый автор представляет определение по-своему, но суть сохраняется у всех одна и та же.

Отбор – один из организационных процессов (наряду с оценкой, обучением и поощрением персонала), воплощающих в жизнь корпоративную политику, в том числе и кадровую политику предприятия.

Функции отбора.

Существуют некоторые функции отбора:

– регулятивная функция. Эта функция делает отбор обуславливающим распределение занятости трудоспособного населения на рынке и обусловленным.

– функция совершенствования квалификации трудовых ресурсов. Как подчеркнула О.Г. Носкова [32], на эту функцию отбора указывали в 20-30-х гг. ХХ в. отечественные исследователи, подчеркивая влияние отбора на ускорение квалификационного роста специалистов в пределах конкретного предприятия, организации. Можно сказать, что эта функция проявляется в желании кандидатов занять конкретное место в организации, через профессиональное совершенствование и личностного роста.

– информативная функция отбора. Отбор является механизмом обратной связи для всех его участников – работодателя, кандидата, специалистов по проведению отбора. Через него можно получить сведения о способностях сотрудника, необходимых для данной должности, о сущности работы и требования для ее выполнения. В широком смысле отбор представляет информацию обществу о потребности в специальностях на рынке труда.

– прогностическая функция отбора. С помощью отбора возможно преобразовывать информацию о качествах кандидата в своего рода прогноз степени его профессиональной деятельности; предвидеть возможность развития выявленных качеств кандидата; использовать подходящий метод отбора на должность.

– функция поддержания безопасности. Еще в 20-х годах прошлого столетия С.Г. Геллерштейн, обсуждая промышленный травматизм, назвал несчастный случай на производстве «заостренным выражением столкновения между человеком и профессией» [12].

Планирование процесса отбора персонала

Независимо от того, какой тип организации, какие вакансии существуют, необходимо тщательно планировать подбор персонала и готовиться к его проведению. Планирование персонала – это целенаправленная научно обоснованная деятельность организации, которая направлена на обеспечение рабочих мест в нужное время и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и требованиями [22].

В случае конкурсного отбора, когда кандидатов значительно больше, чем предлагаемых вакансий, процесс отбора происходит таким образом, что каждый этап отбора функционирует как сито, то есть последовательно просеивает кандидатов, которые по определенным критериям уступают другим заявителям. Важно, чтобы в процессе прохождения самых сложных и дорогостоящих процедур оставались только те кандидаты на должность, которые удовлетворяют работодателя по всем формальным характеристикам.

Анализ работы.

Необходимо проводить анализ работы. Анализ – центральное звено комплексного подхода к отбору кадров. Он дает возможность для:

– разработки должностных инструкций;

– определения требования к должности;

– установления критериев, используемых в процессе отбора на должность [28].

Должностная инструкция является основным организационно-правовым документом, в котором четко определяется место и значение конкретной должности в структуре организации, а именно: задачи, основные права, обязанности и ответственность работника при выполнении его трудовой деятельности, согласно занимаемой им должности [1].

Требования к должности указывают на качества, которыми человек должен обладать, чтобы быть успешным сотрудником: опыт; технические знания; навыки; уровень образования; стрессоустойчивость; здоровье; мотивация; этичность; рассудительность и другие особые требования. Найти кандидата, который соответствовал бы всем характеристикам, очень сложно, почти невозможно. Поэтому требования к должности должны быть достаточно гибкими и реалистичными.

Должностные требования могут служить основой для подготовки плана интервью с кандидатом. Некоторые вопросы интервью должны быть связаны с описаниями должностных обязанностей и ссылаться на объяснение того, обладает ли кандидат необходимыми качествами для выполнения работы. Это позволяет выработать критерии, которые будут использоваться при оценке кандидатов.

Таким образом, анализ работы является непременным критерием для успешного отбора персонала. Кроме того, анализ является основой для решения многих кадровых вопросов, таких как оценка эффективности, разработка учебных программ, систем мотивации и развитие персонала.

1.2 Критерии отбора персонала

Для осуществления отбора необходимо четкое определение критериев, по которым будет определяться успешность кандидата. Организации необходим квалифицированный специалист или же успешный руководитель, который обладающий хорошими лидерскими способностями. А может, это должен быть исполнительный, ответственный человек, к которому нет необходимости предъявлять высокие требования к профессиональной квалификации [2].

Необходимо учитывать некоторые требования к критериям отбора, такие как: достоверность, надежность, полнота, уместность и адекватность критериев [27].

Валидностью критериев отбора можно назвать их соответствие содержанию работы и требованиям к должности, для которой вам необходимо найти сотрудника. Недопустимые критерии выбора приводят к ошибке. Например, если вы ставите важнейший критерий при выборе для работы только красивую внешность, то существует высокая вероятность того, что человек будет плохо работать. Бывают случаи, когда превосходный сотрудник выбирается только по этому критерию, но это не результат целенаправленного поиска и отбора кандидатов.

Надежность критериев означает, что отбор, происходящий в соответствии с установленными критериями должен обеспечивать точность и устойчивость результата. Результаты не должны быть случайными.

Полнота критериев означает, что критерии должны содержать основные характеристики, необходимые для успешного завершения работы. При неполном наборе критериев выбираются кандидаты, которые не удовлетворяют компанию важными показателями эффективности. При выборе руководителя отдела полагаться только на опыт и профессиональные знания, не принимая во внимание его деловые качества и умение работать с людьми, то есть опасность назначить на руководящую должность человека, который не может работать с подчиненными и достичь требуемого уровня эффективности от них [17].

Пригодность и достаточность критериев. Нет необходимости включать в процесс поиска большое количество необоснованных критериев, так как значительное сокращение кандидатов на эту должность. Невозможно найти человека, который полностью подходил по всем критериям.

1.3 Этапы отбора персонала

Отбор персонала происходит на нескольких этапах:

– предварительная отборочная беседа;

– заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность;

– тестирование;

– экспертиза почерка;

– проверка рекомендаций и послужного списка;

– медицинский осмотр;

– принятие решения о приеме кандидата на работу.

Предварительная отборочная беседа.

На этапе предварительной отборочной беседы работу с кандидатами осуществляют различными способами. Иногда предпочтительным является, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или же на место работы. В таких случаях предварительную беседу с кандидатом проводит либо специалист по подбору персонала, либо линейный руководитель. В каждой организации используются общие правила беседы, которые направлены на выявление уровня образования претендента, оценку его внешнего вида и личностных качеств [29].

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкет. Пунктов в анкете должно быть немного, они должны запрашивать информацию, которая больше всего выявляет производительность труда претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе [40].

Анализ анкетных данных в совокупности с другими этапами отбора выявляет следующую информацию:

– соответствует ли уровень образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;

– соответствует ли практический опыт характеру должности;

– существуют ли ограничения иного рода на выполнение должностных обязанностей;

– готов ли кандидат к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки);

– есть ли люди, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Содержание анкеты в организациях устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности руководителей, применяют более подробные анкеты, чем при найме рядовых служащих.

Существуют также специальные типы опросников. Например, иногда для студентов высших учебных заведений используются специальные формы. Поскольку опыт работы студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы заявителей. Анкета запрашивает информацию об учебных заведениях, специальностях, объеме (в часах) курсов профилирования (каждый отдельно), второй специальности. Анкета должна включать оценки по управленческим и юридическим дисциплинам, количество часов, преподаваемых в области бухгалтерского учета, анализ экономической деятельности, финансового менеджмента, экономики, налогов и других дисциплин [16].

Одна из задач анкеты состоит в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае найма. Часто в вопросниках содержатся данные о количестве дней работы (за год) у последнего работодателя, пропусков работы в связи с болезнью и т. д. Особое внимание уделяется факторам, указывающим на возможность раннего увольнения сотрудника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом, как часто кандидат менял место работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и выявляются факторы, мешающие работе, они становятся предметом тщательного изучения и проведения собеседования с работником. Претендент на должность должен также указать, есть ли у него проблемы со здоровьем, возможный список которых часто включается в анкету. Многие организации сами проводят подробные медицинские осмотры, чтобы выявить кандидатов, которые вызывают сомнение.

Существует примерный круг вопросов, на которые организация пытается получить ответ, найдя сотрудника определенной профессии и квалификации. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В некоторых случаях службы персонала и руководство организации полагаются на анкетирование, в то время как другие указывают необходимую информацию в процессе интервью с сотрудником и осуществляют проверки у предыдущих работодателей и знакомых заявителя [3].

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативности проводимых бесед. Распространенная ошибка – тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за тем как говорит заявитель и как он себя ведет.

Профессиограмма – это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку [7].

Тестирование.

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты.

Тест – это метод позволяющий, с помощью индикаторов выявить наличие у кандидатов определенных профессиональных и личностных качеств [15].Тестирование, в качестве вспомогательного приема при выборе наилучшего из кандидатов на работу становится все более популярным. Этот интерес вполне понятен, если учесть, что значительно возрастает важность правильного выбора.

Психологи и специалисты по подбору персонала разрабатывают тесты, позволяющие оценить наличие способностей и склада ума, необходимые для эффективного выполнения заданий на предполагаемом рабочем месте.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются кандидатом письменно, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время все популярнее становится использование автоматизированных тестов, которые кандидаты проходят на компьютере. В конце компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчеты и выдает результат [25].

С помощью тестирования достаточно объективно оцениваются:

– общий интеллектуальный уровень;

– базовые личностные качества, в том числе и скрываемые в обычных условиях (повышенное честолюбие, нежелание принимать на себя ответственность и др.);

– профессиональные качества (наличие базовых общетеоретических знаний, эрудированность и др.);

– управленческие качества (наличие лидерских качеств, способность к принятию нестандартных решений и др.) [18].

Экспертиза почерка.

Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности, и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценивать различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

Проверка рекомендаций и послужного списка.

При подаче заявления о приеме на работу кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, то более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование [3].

Медицинский осмотр.

Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования могут быть следующими:

– в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма;

– необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

– необходимостью определить, может ли человек физически выполнять предлагаемую работу.

Одной из форм медосмотра является генетический отбор, предусматривающий использование различных анализов с целью выявления у кандидата особых черт, предрасполагающих (или наоборот) его к работе с различными химикатами. Например, заявитель с повышенной чувствительностью организма к токсинам, используемым в производстве, немедленно отсеивается в процессе отбора. В последние годы на Западе широко обсуждается комплекс вопросов, связанных с проверкой на предмет употребления наркотиков. Это проблемы как этического и юридического порядка, так и медико-биологического, так как достоверных на сто процентов тестов пока ещё не существует и в трети случаев результаты их оказываются ошибочными [39].

Принятие решения о приеме кандидата на работу.

Решение о приеме кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и следует принять все необходимые меры, чтобы исключить возможность ошибки.

На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием сотрудника отдела кадров) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности может потребоваться собеседование с руководителем руководителя или генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел кадров готовит письмо – предложение кандидату, содержащее описание условий работы – дату начала, название должности, подчиненности, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т. п.

Возможны следующие определения заключения пригодности кандидатов, прошедших отбор:

– безусловно пригодные – это лица, которые успешно выполняют свои профессиональные обязанности; условно пригодные – лица, которые выполняя свои обязательства могут допускать ошибки не сильно влияющие на эффективность деятельности в целом, а также это лица, которым необходимо увеличение срока обучения; безусловно непригодные – это лица, работа которых значительно может снизить эффективность деятельности [35];

– пригоден, непригоден, прогноз неопределенный [6];

– предоставляются наибольшие преимущества при зачислении в число обучаемых; рекомендуются к зачислению на общих основаниях, рекомендуются только при достижении высоких результатов в конкурсных экзаменах; не рекомендуются [9];

– рекомендуются; условно рекомендуются; не рекомендуются [38].

1.4 Методы отбора

При отборе новых работников используют большое разнообразие методов, направленных на всесторонний анализ кандидатов.

Многие работники кадровых служб при проведении процедуры отбора регулярно опираются на свою интуицию, жизненный опыт и не используют научно - обоснованные методы селекции персонала, что, безусловно, вредит компании.

В целях повышения эффективности отбора персонала следует использовать многоступенчатые технологии. Такие технологии предусматривают последовательное использование нескольких методов отбора, они направлены на всестороннюю оценку кандидатов, выявление профессиональных и личных компетенций [13].

Целью любого метода отбора является выявление значимых признаков профессиональной пригодности. Можно сказать, что выбор персонала заключается в качественной организации и проведении уникальных тестов для кандидатов с целью прогнозирования их успеха в определенной позиции. Необходимо сочетать методы отбора, поскольку ни один из методов отдельно не будет предоставлять исчерпывающую информацию, на основе которой можно принять правильное решение.

Существует большое множество различных методов отбора персонала. Для простоты восприятия и использования Н.В.Демина предлагает разделить методы на две группы: традиционные (классические) и нетрадиционные [20].

К традиционным методам можно отнести:

– предварительная отборочная беседа;

– анкетирование;

– собеседование;

– тестирование;

А. Вучкович - Стадник в книге по оценке персонала говорит о том, что оценка персонала должна происходить на ранних стадиях. При отборе устанавливают соответствует ли кандидат требованиям должности, корпоративной культуре компании. Для этого изучают личностные и профессиональные характеристики [11].

Предварительная отборочная беседа.

Предварительная отборочная беседа проводится с менеджером по персоналу и линейным менеджером. Линейный менеджер знаком с бизнес-процессами в компании, а HR-менеджер определяет соответствие кандидата корпоративной культуре. Основная цель беседы – оценить уровень образования заявителя, его внешний вид и определить личные качества. Для эффективной работы менеджеров и специалистов целесообразно использовать на этом этапе общую систему правил оценки кандидата [37].

Анкетирование.

Претендентам, которые прошли предварительную отборочную беседу, необходимо заполнить бланк заявления и анкету. Количество пунктов в анкете должно быть минимальным и эти пункты должны запрашивать информацию, которая полно характеризует эффективность кандидата. Содержащиеся в анкете вопросы обычно относятся к прошлой работе и складу ума эта информация необходима для проведения психометрической оценки претендента. Формулировать пункты анкеты необходимо в нейтральном стиле, они должны предполагать различные ответы и также возможность отказа в ответе.

Кандидату необходимо представить в анкете персональные сведения (Ф.И.О, адрес), сведения об образовании, профессиональных навыках, амбициях и т.д.

Анкетирование имеет двоякое значение. Анкетирование решает задачи отсева не подходящих кандидатов, а также формируются факторы, которые требуют достаточно пристального изучения на последующих этапах, также источники из которых черпают необходимую информацию. Любое искажение информации в анкете будет основанием для того чтобы уволить работника в любой момент, когда это раскроется [24].

При анализе анкетных данных выявляют следующую информацию: соответствие образования кандидата минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; ограничения иного рода для выполнения должностных обязанностей; готовность для принятия дополнительных нагрузок (в командировках, сверхурочно);круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Существует множество специальных видов анкет. К примеру, есть анкеты для студентов высших учебных заведений, где обращается пристальное внимание на учебу, интересы претендента, так как трудовой стаж у студента невелик. В анкете запрашивают информацию об учебном заведении, специальности, подробные сведения о профилирующих курсах.

На анкетирование возложена задача определения личностных качеств и обстоятельств, которые окажут помощь кандидату в случае найма.

Часто в анкетных данных содержится информация о количестве отработанных (за год) дней у последнего работодателя, количество пропусков работы по причине болезни и т.д. В анкете необходимо указать точную причину увольнения в прошлом, устанавливается, как часто менялась работа. Собираются данные об источниках мотивации, о факторах, которые препятствуют работе. Они становятся предметом изучения, когда наводятся справки и проводится собеседование [1].

Кандидату необходимо сообщить в анкете о недостатках в здоровье, часто в анкете можно встретить перечень недостатков. Большинство организаций предпочитают самостоятельно проводить медицинское освидетельствование для отсева кандидатур, по поводу которых возникает сомнение.

Форма и степень детализации анкеты может быть разной, так в одних случаях кадровым службам и руководителям организации достаточно информации из анкеты, в других они предпочитают уточнять необходимые сведения на собеседовании с работником и проверять сведения у прежних работодателей. Оформление анкет также существует разнообразное. Важное внимание уделяют всем обстоятельствам, которые связаны с предыдущей работой кандидата.

Тестирование.

Еще одним популярным методом отбора, который применяют как зарубежные, так и отечественные компании, является тестирование. Тесты - это измерительный инструмент, состоящий из элементов или заданий, совокупность которых представляет шкалу. Форма заданий при этом может быть различной в зависимости от тестов, но задание должно провоцировать реакцию [34].

На психолога и специалиста по отбору возложена функция составления тестов, которые смогут оценить присутствия способностей и склада ума для того, чтобы эффективно выполнять должностные задания.

Анализ анкет, резюме является достоверным источником информации о кандидате, но так как является ориентированным на прошлое, считается весьма неактуальным. В таких случаях используют разнообразное тестирование, которые являются беспроигрышным вариантом для того чтобы проверить кандидата, происходит отсев слабых кандидатов и отбор лучших.

При использовании тестов происходит оценка скорости и точности выполнения работы, устойчивости внимания, аккуратности, умения быстрого ориентирования, усидчивости, исполнительности, общих способностей, пригодности для решения конкретных проблем, профессионализм, уровень умственных способностей, обучаемость, тип личности, заинтересованность в предстоящей работе, коммуникабельность, память и иные характеристики.

Тестирование может проходить как в устной, так и в письменной форме.

Существуют такие виды тестов как:

– тесты на физическую способность;

– тесты на умственную способность (общие и специальные);

– имитационные тесты.

Тесты на физические способности применяются обычно для отбора кандидатов на должность, где не требуется определенная квалификация, но предполагаются затраты ручного труда.

Тесты на умственную способность выявляют уровень умственного развития, способность оперирования числами, квалификацию, опыт и т.д.

Имитационные тесты моделируют реальные условия работы.

Популярностью пользуются комплексные тесты, содержащие большое количество вопросов.

Надежность теста играет важную роль. Тест должен обеспечивать сходный результат при повторном тестировании. Целесообразно проводить тестирование в разные дни для сравнивания результатов.

Преимуществом использования тестирования при отборе является оценка кандидата в настоящий период, а недостатком является слишком высокие издержки и слишком слабое выявление позитивных качеств человека по сравнению с выявлением негативных. Надежность общих тестов на практике составляет менее 50%.

Психологический анализ личности.

Этот метод был разработан учеными отдела профессиональной подготовки кадров и психологического обеспечения Нижегородской области.

Цель психологического анализа личности состоит в том, чтобы установить соответствие индивидуальных качеств человека требованиям профессии. Обращение к результатам ПАЛ позволяет использовать творческий потенциал сотрудников, успешнее строить взаимоотношения в коллективе, оценить работника в практической деятельности, осуществить оценку личностного потенциала сотрудника, а также сделать прогноз его карьерного роста.

Используемый психологический инструментарий включает в себя пакет методик для диагностирования профессионально важных качеств и свойств личности, а также определения актуального и наиболее характерного психологического состояния [36].

Собеседование.

Собеседование – это универсальный и наиболее часто применяемый метод отбора [33]. Целью собеседования является оценка степени соответствия кандидата качествам идеального сотрудника, способности выполнять требования, которые прописаны в должностной инструкции, способности адаптироваться в организации, к условиям труда и т.д.

Собеседование – это двусторонний процесс, так как происходит оценивание и со стороны организации кандидата и со стороны кандидата организации по степени соответствия его интересам и запросам. Человек, который проводит собеседование должен предоставить полную информацию об организации для того чтобы получилось заинтересовать кандидата и при этом не допустить приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации, чем раньше произойдет понимание с обеих сторон не соответствия требований друг к другу, тем лучше.

На собеседование необходимо оценить – аналитические способности, совместимость с организацией, характер кандидата.

Большое значение имеет организационная культура, которая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Значительное несоответствие может быть причиной конфликта, болезненным как для сотрудника, так и для организации [40].

Существует несколько видов собеседования, выбор метода проведения собеседования зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Итоги собеседования должны быть зафиксированы документально. Многие организации применяют специальные формы оценки кандидатов, если таких форм нет, то можно использовать портрет идеального работника в качестве оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение о проведенном собеседовании передается руководителю подразделения, который располагает вакансией и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Для лучшей оценки профессиональных и личных качеств кандидата организация может обратиться за информацией к людям и организациям, знающим кандидата по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. Отдел человеческих ресурсов может спросить у самого кандидата имена людей, которые могли бы дать характеристику о нем, и затем побеседовать с этими людьми. В обоих случаях – устной или письменной рекомендации, есть проблема сбора объективной информации, так как люди, которые были рекомендованы кандидатом, обычно подчеркивают лишь его положительные стороны.

Получить информацию о кандидате также можно обратившись в организации, в которых он ранее работал или учился (их названия есть в его резюме). Но отделу человеческих ресурсов необходимо быть предельно осмотрительными при оценке, полученной в результате таких контактов характеристики кандидата – сотрудники, которые будут предоставлять информацию, могут быть необъективны, не достаточно хорошо знать кандидата и т.д.

Западные организации, разочаровавшись в качестве получаемой информации, полностью отказались от использования дополнительных источников информации о кандидате. Необходимо использовать дополнительные ресурсы информации о кандидате, чтобы обезопасить организацию от «обманщиков». В резюме может содержаться информация, что человек занимал должность заместителя директора магазина, а на самом деле он работал экспедитором.

Собеседование с линейным руководителем. Если руководитель подразделения доволен результатами собеседования, проведенного сотрудником отдела человеческих ресурсов, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по человеческим ресурсам, это интервью направлено на оценку профессиональных качеств кандидата, выяснение может ли он выполнять производственные функции. Также руководитель должен оценить степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом. С.В. Иванова писала, что основной идеей, на которой должно основываться успешное интервью, состоит в том, что не бывает универсально хороших или универсально плохих кандидатов, так же как нет универсально хороших или плохих компаний: существуют только подходящие друг другу кандидаты и компании и есть неподходящие [19].

Руководитель должен предоставить кандидату подробную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

Виды и типы собеседований.

Наиболее распространенный вид собеседования – это собеседование «один на один», во время которого один представитель организации встречается с кандидатом. На сегодняшний день существуют и активно применяются и иные виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом. В первом случае интервьюеру предоставляется возможность единовременно оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), несмотря на то, что проводить собеседование с несколькими кандидатами довольно таки сложно. При участии нескольких представителей организации происходит повышение объективности оценки и качества собеседования, но это может стать дополнительным стрессом для кандидата.

Собеседование – значимая часть процесса отбора персонала, во время которого иногда используется огромное количество профессиональных методов и приемов, которые предоставляют максимально объективную оценку соответствия кандидата предлагаемой ему должности. Инструменты, которые используют специалистов по подбору персонала, пополняются новыми разработками в области оценки профессиональных и личностных качеств соискателей, а также анализа предыдущего опыта работы. На данный момент можно выделить несколько основных типов собеседований:

По функциональности:

– отсеивающее;

– отборочное;

– финальное.

По структуре проведения:

– свободное;

– ситуационное;

– стрессовое;

– собеседование по компетенциям;

– смешанное.

По формату проведения:

– телефонное или видео собеседование;

– индивидуальное;

– групповое.

Отсеивающее собеседование обычно проводится по телефону. Основная цель данного вида собеседования содержится в самом названии - отсеять случайных кандидатов, которые не соответствуют необходимым критериям и ожиданиям работодателя.

Отборочное собеседование – это уже следующий этап взаимодействия специалиста по подбору персонала с кандидатами, которые прошли предыдущий этап отбора. На данном этапе собеседования оценивается основная информация о претендентах на вакантную должность: опыт работы, личностные качества, ожидания по зарплате и т.д. В зависимости от того сколько соискателей, допущены к отборочному интервью и числа лиц, принимающих решение о дальнейшем взаимодействии с претендентами, определяется и количество встреч с каждым конкретным человеком. На данном этапе, одному кандидату может быть назначено от одной до нескольких встреч с представителями компании. Общим итогом отборочного собеседования становится выделения нескольких специалистов для заключительной стадии отбора [23].

Финальное собеседование. Это собеседование выполняет функции:

– принятие решения об утверждении наиболее подходящего кандидата на вакантную должность из всех финалистов;

– если в финале остался один кандидат, то происходит введение сотрудника в должность.

Свободное собеседование. Использоваться данный тип собеседования может в виду одной из двух причин: отсутствие навыков оценки персонала у специалиста, отвечающего за подбор или отсутствие необходимости в детальном изучении биографии кандидата, поскольку критерии отбора являются минимальными. По содержанию свободное интервью больше напоминает процесс знакомства одного человека с другим, за тем лишь исключением, что большую часть времени говорит один соискатель. Здесь, основная задача сотрудника – это определить, хочет ли он работать с кандидатом, сможет ли кандидат вжиться в коллектив. Другими словами, во время свободного собеседования проводится проверка неформальных критериев отбора.

Ситуационное интервью. Методика основана на изучении поведения человека в тех или иных ситуациях (реальные ситуации на предыдущих местах работы, моделируемые ситуации). Полученная от кандидата информация дает возможность прогнозировать его поведение в компании, а следовательно, определить насколько успешным может оказаться оцениваемый специалист на рассматриваемой должности.

Стрессовое интервью. Один из самых сложных методов проведения собеседования. Суть заключается в том, чтобы создать для кандидата стрессовую ситуацию и оценить его поведение и действия в условиях эмоционального раздражения. Сложность проведения такого интервью заключается в умении специалиста по подбору персонала тонко использовать раздражители, а не испортить настроение себе и своему собеседнику, лишив себя возможности дальнейшего взаимодействия с соискателем. Из-за неумелого применения этого инструмента работодателями, пользуется дурной славой у кандидатов.

Собеседование по компетенциям. Основная задача - сравнение уровня профессиональных навыков и знаний (компетенций) соискателя с заявленными данными, необходимыми для успешного выполнения своих функций в должности, на которую соискатель и претендует. В процессе проведения данного интервью, используется информация с предыдущих мест работы: результаты, достижения, проблемы, уроки, извлеченные из своих промахов с детальным описанием ситуаций и аргументацией своих действий. Для проведения подобного рода собеседований приглашаются непосредственные руководители подразделений, отделов, служб и т.п. для предметного обсуждения конкретных навыков и знаний.

Смешанное собеседование. Данный подход к построению оценочных мероприятий основан на комплексном исследовании профессиональных и личностных данных претендента на вакантную должность и может включать в себя любой (или даже все) из вышеперечисленных методов. Минусом данного вида собеседования является затратность времени: требуется большое количество времени для общения с каждым кандидатом, время на обработку полученной в ходе общения информации и интерпретацию результатов.

Телефонное или видео-интервью. Первый шаг к взаимодействию работодателя с соискателем. На этом этапе раскрывается уровень общих интересов соискателя в рассмотрении предлагаемой вакантной позиции, отсев кандидатов, которые не подходят по формальным причинам. Иногда такое интервью выделяют как самостоятельный инструмент подбора персонала и называют скринингом персонала. Между тем, видео-интервью также может быть формой общения между соискателем и работодателем на этапе отбора претендентов в случае, если речь идет о удаленном (региональный отбор).

Индивидуальное собеседование. Интервью, которое проводится с одним конкретным кандидатом. Здесь вы можете выделить два варианта организации этого мероприятия: интервью с точно обозначенным временем и интервью с условно обозначенным временем.

Массовое интервью. Интервью, проведенное сотрудником или сотрудниками компании с несколькими заявителями одновременно. Чаще всего он используется для массового набора персонала на низкоуровневые должности для сокращения времени предварительных контактов с кандидатами и более широкого охвата целевой аудитории.

Стадии собеседования по отбору на работу.

Независимо от типа собеседования, оно должен состоять из нескольких этапов: подготовка, «создание атмосферы доверия», обмен информацией (основная часть), выводы, оценки.

Предварительная подготовка чрезвычайно важна для успешного проведения собеседования. На этом этапе работник организации, намеревающийся провести собеседование, должен, в первую очередь, подробно изучить досье кандидата, то есть данные о нем, которые есть у организации. Затем ему нужно определить, как оценить кандидата. Большинство организаций имеют стандартные формы для этого, которые должны быть рассмотрены перед интервью, чтобы повторить критерии оценки. И, наконец, необходимо подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата в соответствии с требуемыми критериями.

«Создание атмосферы доверия». В начале интервью крайне важно снять напряженность, которая возникла, позволить кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Начните интервью с вопросов на нейтральную тему, например: «Вам легко удалось найти наш офис?». Предложите кандидату сесть там, где ему нравится, пожать друг другу руки, улыбнуться и т. д. Сотрудник, проводящий собеседование, может легко завоевать доверие кандидат, например, начать рассказывать о себе или вспоминать забавный случай, который случился с ним во время работы. После установления контакта между участниками собеседования вы можете перейти к основной части, однако не следует забывать о необходимости поддерживать атмосферу доверия и доброжелательности в ходе беседы. Это может быть достигнуто с помощью поощрительных реплик интервьюера, одобрительных кивков, улыбки.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая поможет оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни. Поэтому интервьюер должен сохранять контроль и выступать в роли «ведущего». В тоже время, не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы. Если интервьюер хочет предоставить кандидату возможность «выговориться», ему следует использовать открытые вопросы, такие как: «Что Вы думаете по поводу...? Расскажите, пожалуйста, о ....» и т.д. Если же его интересует только мнение кандидата, а не рассуждения, следует задавать закрытые вопросы: «Согласны ли Вы с данным утверждением?», «Сколько часов в день нужно уделять общению с подчиненными?».

Завершение собеседования должно происходить в тот момент, когда интервьюер захочет этого. Для этого существует несколько специальных приемов – попросить кандидата задать последний вопрос, начать смотреть на часы или на дверь, выпрямиться, как будто собирается подняться из-за стола. В самом конце интервью следует поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейшую процедуру рассмотрения его кандидатуры и поддержания контакта с ним.

Оценка кандидата должна быть сделана сразу же после собеседования, иначе острота восприятия сотрется, и интервьюер может пропустить важные детали [31].

# 2 Психодиагностика и ее применение в управлении персоналом

2.1 Психодиагностика как метод работы менеджера по персоналу

В самом общем виде психодиагностику можно считать наукой и практикой постановки психологического диагноза. Термин «психодиагностика» распространился в психиатрии после появления книги Г. Роршаха «Психодиагностика», довольно быстро вышел за пределы медицины. Понятие «диагноз» стал трактоваться как распознавание любого отклонения от нормального функционирования или развития, как определение состояния конкретного объекта (индивида, семьи, той или иной психической функции или процесса у конкретного лица). Понятие «психодиагностика» начало распространяться также на профилактическое обследование индивидов и групп [5].

Психологическая диагностика (или психодиагностика) представляет собой различение, дифференциацию людей по отдельным психологическим признакам.

Согласно Большому психологическому словарю, психодиагностика - это психологическая дисциплина, которая разрабатывает методы того как выявить и изучить индивидуально-психологические особенности человека; является соединительным звеном между психологическими исследованиями и практикой [30].

Психодиагностика, как писал Бурлачук Л.Ф., является областью психологической науки, которая разрабатывает методы распознания и измерения индивидуально-психологических особенностей личности [7].

Психодиагностические методы управления персоналом в организации включают в себя всю деятельность отдела кадров, сюда можно включить: подбор, профориентацию, аттестацию, обучение, трудовую адаптацию, управление карьерой, переподготовку кадров и повышение квалификации. На примере управления карьерой можно сказать, что применение знаний психодиагностики поможет более точно мотивировать и контролировать карьерный рост сотрудника, исходя из его способностей, целей и потребностей [21].

Ю.Г. Волков говорил, что выживание в конкурентной борьбе любой организации и качественный результат ее деятельности во многом зависит от моральных и психологических отношений и от сплоченности коллектива. Модель управления в Советском Союзе является ярким примером того, как коллектив может выполнить задачи, поставленные в абсолютно любых условиях [8].

А.А. Бодалев говорил, что только лидеры, которые стоят на вершине власти имеют возможность получить более открытую и обширную информацию о западном управлении, «оттачивали» свое мастерство управления при помощи различных психодиагностических методов, которые были недоступны для остальных [5]. Уже в те годы руководители нашей страны понимали необходимость влиять именно на человеческую психику, при правильном воздействии на которую достигались большие результаты, чем на материальную поддержку.

Я. Вишников говорил, что внедрение новых управленческих технологий в большинстве развитых стран стало средством повышения производства и важным фактором достижения успеха в рыночной конкуренции [10]. Из-за грамотного использования интеллектуальных ресурсов каждого работника организации стали получать сверхприбыли.

В наше время происходит быстрое развитие экономики и предпринимательства, работа с персоналом становится важным звеном в отношениях между менеджерами и сотрудниками организации. Насколько эффективно будет выполняться работа менеджера, зависит психологический климат и организационная культура и, как следствие, эффективность деятельности всей организации. От постоянно растущей интенсивности работы, повышенных требований к сотрудникам, система управления персоналом использует современные кадровые технологии и это порождает необходимость привлечения знаний из области психологии, в частности, психодиагностики. Следует отметить, что успех любой компании зависит не только от квалификации сотрудников, но и от верного оперирования результатами проведенных методик.

Чтобы провести наиболее эффективную диагностику психологического состояния сотрудника, менеджеру персонала необходимо знать два основных принципа: непрерывность и комплексность диагностики.

Непрерывность психодиагностики означает, что при изучении психологического состояния сотрудника необходимо проводить исследования несколько раз. Следует прибегнуть к анализу этапов формирования, изменениям личностного роста диагностированного.

Комплексность психодиагностики подразумевает изучение особенностей поведения сотрудника в различных сферах его жизнедеятельности. Например, во время работы, взаимоотношений с коллегами [32].

С.Н.Ильин в своей работе выделял иные принципы:

– соблюдение тайны психодиагноза;

– беспристрастность;

– конфиденциальность;

– согласие сотрудника.

Важнейшим условием проведения психодиагностики личности является соблюдение профессиональной этики специалистом. Это значит, что должно уважать личное достоинства, права и свободы диагностируемого лица [21].

К этическим принципам в психодиагностике относится:

– ответственность: диагност должен быть ответственным за сохранение психического и физического здоровья, эмоционально-соматического комфорта, социального благополучия обследуемого на всех этапах психодиагностики.

– компетентность: выполнять психодиагностическое обследование должен квалифицированный специалист.

–конфиденциальность: нельзя разглашать результаты без персонального согласия лица, проходившего психодиагностическое обследование. Результаты диагностической деятельности не следует оглашать публично.

– научная обоснованность: валидность и надежность методик, которые используются в психодиагностике.

– не нанести ущерб: вы не можете использовать результаты психодиагностики в ущерб лицу, прошедшему обследование. При проведении психодиагностики для конкурсного отбора или при приеме на работу этот принцип применяется вместе с принципом открытости результатов для испытуемого, которому необходимо получить информацию о том, что будет проверяться, и о том, как это произойдет и результаты опроса.

– объективность: выводы, сделанные по результату обследования должны быть научно обоснованными и не зависеть от установок проводящего тестирование.

– эффективность: психодиагностические рекомендации должны быть полезными для человека, которому они даются.

– комплексность диагностики – сочетание различных методических приемов при обследовании одного и того же психического свойства, а также использование методик, направленных на изучение схожих психических свойств, для того чтобы более точно составить диагностическое заключение [3].

Если управление персоналом происходит спонтанно, личные характеристики сотрудников не учитываются, выбор персонала происходит случайным образом, без учета и понимания психологических характеристик коллектива, тогда создается почва для снижения производительности, частых конфликтов и увольнения [26].

2.2 Применение психодиагностики при отборе персонала

Целью психодиагностики при найме на работу является определение степени способности кандидата удовлетворять требования трудовой деятельности (в зависимости от места работы). На этом этапе психодиагностика должна обеспечить выбор кандидатов, которые будут соответствовать требованиям моделей рабочих мест организации. Основными требованиями отбора являются требования организации трудового процесса.

Психологическое исследование проводится благодаря использованию различных методов. Рассмотрим каждый из них.

Одним из наиболее доступных методов является наблюдение. Наблюдение – это научное целенаправленное и фиксированное восприятие исследуемого объекта. Другим методом исследования является эксперимент. Эксперимент – это активное вмешательство исследователя в жизнь субъекта, чтобы создать условия, при которых можно обнаружить любой социально-психологический факт. Следующий метод – моделирование. Моделирование основано на цели построения модели изучаемого явления. Модель представляет собой копию объекта, который интересует исследователя или явления в любом аспекте. Он предназначен для определения наиболее важного (с точки зрения целей исследования) в исследуемом объекте. Это упрощение облегчает процесс качественного и количественного анализа.

Тестирование. Тест – это серия однотипных, представленных в виде стандартизированных испытаний, которым подвергается испытуемый. Более строгим определением теста является: тест – объективное и стандартизированное измерение выборки поведения.

Проективные методики могут быть бланковыми, опросными, рисуночными. Методы этой группы считаются более валидными и информативными.

Рисуночные методики – используют рисунки, которые создали испытуемые. Рисунки могут иметь тематический или спонтанный характер. Иногда используется прием интерпретации испытуемым готовых изображений.

В бланковых методиках испытуемому предлагают серию суждений или вопросов. Из полученных ответов делают выводы о психологии испытуемого.

В опросных методиках испытуемому задают устные вопросы, отмечают и обрабатывают его ответы.

В объективно - манипуляционных методиках задачи, которые должны решить испытуемые предлагаются им в форме реальных предметов. Эти предметы предстоит собрать, изготовить, разобрать и т.п.

Таким образом, рассмотренные нами методы психодиагностики, способны предоставить весьма полную информацию о личности испытуемого, что является необходимым условием для планирования дальнейшей работы.

Более подробно рассмотрим тесты, используемые для проведения психодиагностического исследования.

В практике отбора персонала часто применяются некоторые группы психодиагностических тестов: личностные, проективные тесты, тесты на познавательные способности (внимание, память), на психологическое состояние.

Тестовые методики дают возможность оценивать индивидуальные различия между людьми, выявлять типичные черты работников, работающих в одной должности, построить групповую норму, определить степень соответствия выраженности специфических черт конкретного человек групповой норме.

Благодаря стандартизации применение психодиагностических методов позволяет выявить качества, которые можно упустить в менее определенной ситуации, а именно в процессе собеседования с кандидатом, стандартизация тестов минимизирует зависимость интерпретации результатов от квалификации диагноста. Тестирование позволяет вести статистику, а результаты психодиагностики могут использоваться в качестве основы для прогнозирования поведения личности.

Личностные тесты. Такие психодиагностические методики оценивают личностные качества, индивидуально-типологические свойства, характер, особенности поведения индивида и другие психологические составляющие. Такие тесты являются наиболее популярными при отборе персонала, потому что они позволяют оценить потенциал кандидата, определить устойчивые черты личности и деловые качества, сделать прогноз поведения, а также понять сможет ли данный кандидат «влиться» в коллектив. Личностные тесты принадлежат к классу стандартизированных самоотчетов; в основе их разработки лежат различные психологические теории личности.

Можно выделить следующие преимущества личностных тестов:

– личностные опросники диагностируют психологические качества. Они являются устойчивыми в течение определенного периода, что позволяет делать прогноз поведения оцениваемого на ближайшую перспективу;

– в личностных опросниках содержатся показатели нормы, что позволяет определять степень выраженности качеств оцениваемого и проводить сравнение с другими;

– методики являются формализованными, технологичными, благодаря этому они легки в проведении и не требуют много времени для обработки результатов;

– личностные опросники позволяют вести статистику полученных данных;

– данные методики валидны, надежны и являются достоверными.

Недостатком опросника является то, что ответы могут быть искажены. Например, при найме работника он желает создать благоприятное впечатление о себе, что, в свою очередь, может повлиять на результаты личностного опросника. Такое поведение можно определить с помощью «шкалы лжи» – утверждения, которые содержат обычные, но социально неодобряемые поступки.

В проективных методах используются заведомо неоднозначные материалы, которые для испытуемого могут вовсе не означать то, что задумал экспериментатор [18]. Столкнувшись с неоднозначным материалом, субъект находит свою собственную форму самовыражения, и через нее наиболее четко и характерно проявляет себя. Самыми популярными проективными методами являются: тест Роршаха, методика рисуночной фрустрации Розенцвейга, тест «Нарисуй человека».

Преимуществами данного типа методик является:

– материал, который предоставляется заведомо неоднозначный, это позволяет избежать варианта, когда испытуемый угадывает тестовое значение, которое подразумевает диагност;

– нет строгой формализации исследуемых качеств, отсюда широта интерпретации полученных данных;

– такие техники дают возможность определить качества человека, которые являются уникальными и свойственны именно ему, и создать полную структуру личности испытуемого;

– проективные методики могут использоваться при отборе персонала, но при условии, что эксперты заранее составят список качеств, которыми должен обладать кандидат на должность, а также качества-противопоказания.

К недостаткам методик относится:

– проективная техника очень сложна в использовании, для интерпретации большинства проективных техник требуется высокая квалификация;

– при использовании проективной техники обычно невозможно определить степень выраженности выделенных качеств из-за того, что отсутствуют формальные показатели;

– отсутствие определенных стандартов для проведения процедуры и формализации показателей делает невозможным сравнение оцениваемых;

– используя проективные техники, пытались составить психологический портрет представителей разных профессий для определения пригодности человека к какой-либо деятельности. Такие попытки не увенчались успехом.

Тесты на познавательные способности. Они помогают в определении уровня развития познавательных психических процессов, таких как воображение, память, мышление, внимание и т.д.

Тесты на психологическое состояние. В дополнение к физическому здоровью важно поддерживать психическое здоровье в порядке. Люди, которые имеют нормальное психологическое состояние, всегда жизнерадостны, у них хорошее настроение. Как правило, развитие психического напряжения происходит, когда человек должен заниматься непривычной деятельностью. Отрицательное психологическое состояние возникает из-за негативного и положительного опыта. Если не держать свое психологическое состояние в норме, то в дальнейшем будет возникать высокая утомляемость, постоянное ожидание неудач. В запущенных случаях есть риск развития неврозов и психозов [5].

Личностные опросники – это совокупность методологических инструментов для изучения и оценки индивидуальных свойств и проявлений личности. Каждый из методов представляет собой стандартизированный опросник, состоящий из набора предложений, с содержанием которых испытуемый может либо согласиться, либо не согласиться. Личностные опросники позволяют получать информацию, характеризующую личность субъекта в широком диапазоне – от характеристик физического и психического состояния, до морально-этических и социальных взглядов. Личностные анкеты создаются на основе одного или нескольких шкал установок. Вопросы группируются таким образом, что ответы на них позволяют оценивать любое свойство или состояние человека. Эти сгруппированные вопросы, называемые шкалами, различаются между собой по названию изучаемой черты характера (шкалы тревожности, лидерства, агрессивности и т. д.),

2.3 Применение методов психодиагностики

Мы решили выяснить, каким образом применяются на практике методы психодиагностики.

В исследовании использовался метод экспертного анализа профессионально важных качеств. Выявляли, насколько значимым являются свойства внимания. Одна из студенток нашей группы Ильенко Полина проводила исследование по методике «Лист Липмана», я воспользовалась ее данными, чтобы понять какие наиболее важные профессиональные качества определяют эксперты. В качестве экспертов выступили магистранты второго курса направления «Управление персоналом». Результаты опроса экспертов показали, что свойства внимания являются высоко значимыми ПВК (М=1,6) оценили их высокими оценками 16 из 30-ти экспертов. Высоким баллом эксперты отметили такие утверждения как: «способность длительное время сохранять устойчивое внимание, несмотря на усталость и посторонние раздражители – это устойчивость внимания»; «умение распределять внимание при выполнении нескольких действий, функций, задач – это распределение внимания»; «способность сосредоточить в течение достаточно длительного периода времени внимание на одном предмете – это объем внимания».

Таким образом, выпускники магистратуры «Управление персоналом» считают основные свойства внимания профессионально важным качеством в деятельности менеджера по персоналу. Внимание играет важную роль в работе менеджера, так как предполагает работу с документами и т.д., где от специалиста требуется высокая концентрация внимания. Мы выяснили, насколько хорошо развиты свойства внимания у студентов 2 курса. Установлено, что все студенты 2 курса обладаю высокими показателями внимания, что позволяет сделать вывод: у будущих специалистов присутствует такое профессионально важное качество как внимание.

Далее была поставлена задача – выявить, как у студентов 2 курса бакалавриата Управления персоналом выражены устойчивость распределение и объем внимания.

Выборку составили 23 студента. Для выявления когнитивных свойств (объем внимания, устойчивость внимания, распределение внимания) были применены методики: «Таблицы Горбова» – позволяет провести диагностику объема внимания; «Проба Бурдона» – выявляет устойчивость внимания; «Расстановка чисел» – определяет распределения внимания [41].

В исследование, которое проводилось по методике «Таблицы Горбова» получены следующие результаты (Рисунок 1).

Рисунок 1. Доли (%) выраженности уровней объема внимания в группе студентов 2 курса

17 студентов из 23 (69,6%) обладают высоким уровнем выраженности объема внимания, и всего лишь 6 студентов (30,4%) обладают средним уровнем. Низким уровнем не обладает ни один студент данной группы. Можно сделать вывод, что у студентов 2 курса достаточно выражено такое свойство как объем внимания.

В исследование, которое проводилось по методике «Проба Бурдона» получены следующие результаты: 18 студентов из 23 обладают высоким уровнем устойчивости внимания (78,3%) и только 5 студентов имеют средний уровень (21,7%).Низкого уровня устойчивости внимания нет ни у одного студента группы. Таким образом, свойство устойчивости внимания выражено у большинства студентов группы (Рисунок 2).

Рисунок 2. Доли (%) выраженности уровней устойчивости внимания в группе студентов 2 курса

В исследование, которое проводилось по методике «Расстановка чисел», получены следующие результаты: 9 студентов (39%) показали уровень распределения внимания «выше среднего» (пороговый максимум среднего уровня – 0,09),

14 студентов (60,9%) обладают достаточно высоким уровнем распределения внимания (ниже порогового максимума– 0,09). В результате чего можно сделать вывод о том, что группа студентов 2 курса УП в большинстве своем обладает развитым свойством распределение внимания. (Рисунок 3)

Рисунок 3. Относительная частота ошибочных ответов в группе студентов 2 курса

Таким образом, проведенный анализ показал, что у студентов 2 курса достаточно выражен объем внимания, устойчивость, распределение. Поскольку внимание является профессионально важным качеством для менеджера по персоналу, то применение данных методов психодиагностики в процессе отбора претендента на службу управления персоналом способствует выявлению наличия или отсутствия ПВК.

Проведенное исследование позволяет сделать выводы.

1) внимание и его основные свойства является одним из значимых профессионально важных качеств (ПВК);

2) большинство студентов второго курса, получающих профессию по направлению «Управление персоналом», имеют достаточно сформированное основное ПВК – профессиональное внимание и его свойства в виде объема, распределения и устойчивости;

3) при помощи проективных методик можно выявить профессионально важные качества специалистов на этапе отбора.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важно постоянно совершенствовать управление процессом отбора, поскольку это влияет на эффективность всего предприятия. Сегодня вопрос об укреплении человеческих ресурсов организации становится актуальным. В каждой организации должны быть разработаны критерии отбора персонала.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

В результате теоретического обзора мы выделили ключевые аспекты.

Отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Наиболее распространенными методами отбора персонала являются: предварительная отборочная беседа; анкетирование; интервью; тестирование. В связи с тем, что сегодня интервью является основным методом выбора, руководителям предприятий, менеджерам по персоналу, линейным менеджерам необходимо улучшить свои навыки в его применении, наполнить конкретным содержанием технологию собеседования в зависимости от должностного уровня, отработать правила описания результатов собеседования и предоставления заключения.

При отборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личные и психологические характеристики кандидатов, чтобы повысить эффективность деятельности компании за счет укрепления ее сплоченности, создания команды. Для этого существует психодиагностика, которая позволяет дифференцировать людей по индивидуальным психологическим характеристикам. Она разрабатывает методы распознавания и измерения индивидуальных психологических характеристик личности.

Экспертный анализ ПВК выявил высокую значимость свойств внимания в профессиональной деятельности менеджера по персоналу.

Проведенное эмпирическое исследование в группе студентов второго курса показало, что большинство студентов второго курса, получающих профессию по направлению «Управление персоналом», имеют достаточно сформированное основное ПВК – профессиональное внимание и его свойства в виде объема, распределения и устойчивости.

Таким образом, при помощи проективных методик можно выявить профессионально важные качества специалистов на этапе отбора.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев, В. В. Должностные инструкции работников организации / В. В. Авдеев. // Правовое регулирование. – 2009. – № 1. – С. 5-6.
2. Авруцкая, С. Г. Современные методы отбора персонала в России / С. Г. Авруцкая. // Успехи в химии и химической технологии. – 2014. – № 4. – С. 2-3.
3. Акимова, М. К. Психологическая диагностика / М. К. Акимова. – М.: Наука, 2008. – 231 c.
4. Архипов Управление персоналом организации: краткий курс для бакалавров: учебное пособие / Архипов, Н.И.. – М.: Проспект, 2015. – 290 c.
5. Бодалев, А. А. Общая психодиагностика / А. А. Бодалев, В. В. Столин, В. С. Аванесов. – СПб.: Речь, 2005. – 136 c.
6. Бодров, В. А. Психология профессиональной пригодности: Учеб. пособие для вузов / В. А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ, 2011. – 511 c.
7. Бурлачук, Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 528 c.
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика / В. Р. Веснин. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 95 c.
9. Вильямс, Р. Управление деятельностью служащих / Р. Вильямс. – СПб.: Питер, 2014. – 245 c.
10. Вишняков, Я. Инновационный менеджмент / Я. Вишняков, П. Гебхардт, К. Кирсанов. // Российский экономический журнал. – 2011. – № 10. – С. 23-28.
11. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2011. – 192 c.
12. Геллерштейн С.Г. История советской психологии труда / Геллерштейн, С.Г.. – М.: МГУ, 1983. – 127 c.
13. Демина, Н. В. Применение традиционных методов отбора персонала: достоинства и недостатки / Н. В. Демина. // Кадровик. – 2017. – № 3. – С. 62.
14. Дерипаско, Д. Кого же искать на должность генерального директора? / Д. Дерипаско. // Управление персоналом. – 2013. – № 12. – С. 12-14.
15. Дружинина, В. Н. Психология : учебник для гуманитарных вузов / В. Н. Дружинина. – СПб.: Питер, 2014. – 403 c.
16. Дуракова, И. Б. Управление персоналом организации / И. Б. Дуракова, Кибанов. А.Я.. – М.: Экзамен, 2005. – 416 c.
17. Зелинская, М. В. Системный подход при отборе персонала: Основные этапы и критерии / М. В. Зелинская, Е. С. Пронин. // Научный журнал КубГАУ. – 2015. – № 108. – С. 4-7.
18. Иванова, Е. М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности : учеб. пособие / Е. М. Иванова. – М.: Проспект, 2015. – 94 c.
19. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 c.
20. Йеттер, В. Эффективный отбор персонала. Метод структурного интервью / В. Йеттер. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2013. – 360 c.
21. Ильин, С. Н. Психодиагностика как инновационная технология в управление персоналом / С. Н. Ильин, Г. Р. Колодкин. // Известия МГТУ. – 2013. – № 1. – С. 15-16.
22. Кибанов, А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2006. – 390 c.
23. Королевский, М. И. Поиск и отбор персонала / М. И. Королевский. – М.: Дело, 2010. – 193 c.
24. Лактионова, К. А. Сложно найти, непросто удержать / К. А. Лактионова. // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 11. – С. 15.
25. Левитов, Н. Д. Психология труда / Н. Д. Левитов. – М.: Проспект, 2013. – 340 c.
26. Лукашева, К. А. HR-технологии: психодиагностика в работе с персоналом / К. А. Лукашева. // Современная психология: материалы IV Междунар. науч. конф.. – 2016. – № 7. – С. 35-37.
27. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 388 c.
28. Маклаков, А. Г. Профессиональный психологический отбор. Теория и практика: Учебник для вузов / А. Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2008. – 480 c.
29. Маслов, Е. В. Управление персоналом: технология и идеология / Е. В. Маслов. // Организационная психология. – 2015. – № 1. – С. 6-7.
30. Мещеряков, Б. Г. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. – СПб.: Дело, 2015. – 145 c.
31. Мишурова, И. В. Управление персоналом / И. В. Мишурова. – Ростов-на-Дону: РГЭА, 2014. – 248 c.
32. Носкова, О. Г. История психологии труда в России / О. Г. Носкова. – М.: МГУ, 1997. – 334 c.
33. Овсепян, М. Э. Место и роль психодиагностики в управлении персоналом / М. Э. Овсепян. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 12. – С. 91-95.
34. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 513 c.
35. Пишо, П. Психологическое тестирование / П. Пишо. – СПб.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 250 c.
36. Репкина, Г. В. Инженерная психология / Г. В. Репкина, Г. К. Середа. – Киев: Вища школа, 2009. – 188 c.
37. Свиридова, Л. В. Психологический анализ личности (ПАЛ) в интересах кадрового обеспечения государственной службы / Л. В. Свиридова. // Вестник государственной службы. – 2009. – № 5. – С. 44-48.
38. Тараненко, В. В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: тесты для отбора персонала / В. В. Тараненко. – Киев: Ника-Центр, 2014. – 67 c.
39. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 c.
40. Хигир, Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала / Б. Ю. Хигир. – М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 2016. – 179 c.
41. Ясько, Б.А. Введение в организационную психологию : учеб. пособие. / Б.А. Ясько. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2012.