МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

 **«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра управления персоналом и организационной психологии**

 **КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ПРИ ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Мальцева О.А.

(подпись, дата)

Факультет \_Управления\_и\_психологии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2\_курс\_\_

Специальность/направление \_\_\_\_\_управление персоналом\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии,

канд. психол. наук\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Юркова И.Г.

 (подпись, дата)

Нормоконтролер

доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии,

канд. психол. наук\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Юркова И.Г.

(подпись, дата)

Краснодар 2016

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение …………………………………………………………………………... | 3 |
| 1 Отбор персонала ………………………………………………………………... | 5 |
|  1.1 Понятие, сущность, цель отбора персонала ……………………………….. | 5 |
| * 1. Этапы отбора персонала …………………………………………………….
 | 8 |
| * 1. Виды отбора персонала ……………………………………………………...
 | 12 |
|  1.4 Методы отбора персонала ………………………………………………….. | 15 |
| 2 Психологические методы при отборе персонала …………………………….. | 21 |
|  2.1 Понятие и виды психологического метода ………………………………... | 21 |
|  2.2 Психологические методы при отборе персонала …………………………. | 24 |
|  2.3 Практическое применение психологических методов при отборе персонала ………………………………………………………………………….. | 31 |
| Заключение ……………………………………………………………………… | 37 |
| Список использованных источников …………………………………………… | 40 |

ВВЕДЕНИЕ

В курсовой работе рассматривается общее понятие отбора персонала, его сущность, цель, этапы, виды и методы, а также подробно изучаются психологические методы при отборе персонала и их практическое применение.

Актуальность выбранной нами темы заключается в важности функции отбора персонала. На сегодняшний день эффективная деятельность организации во многом зависит от персонала, работающего в ней. Правильно подобранный персонал является неотъемлемой составляющей успешной работы современного предприятия, позволяя ему оптимально расходовать финансовые, временные и человеческие ресурсы, а также успешно развиваться в будущем. В процессе отбора менеджер по персоналу должен уметь правильно подобрать необходимого сотрудника, принимая во внимание его жизненные цели, установки, ориентиры, ценности и т.д. HR-менеджер, специализирующийся на отборе кадров, каждый день сталкивается с вопросом правильного выбора кандидата, поэтому обязательным для него является знание полного набора методов отбора персонала и умение применять их на практике.

На данный момент большое внимание уделяется психологической части в процессе отбора персонала. Так как только люди способны осуществлять эффективное использование имеющихся ресурсов, то нельзя не отметить актуальность использования именно психологических методов при отборе персонала, которые способны выявить те качества, способности, особенности характера, которые, возможно, могут быть не замечены при использовании стандартных методов отбора. Также психологические методы позволяют выявить мотивы и цели человека, чтобы в дальнейшем правильно его стимулировать и не допускать демотивации. Чем тщательнее будет подобран психологический метод, тем увереннее организация будет функционировать на современном, никого не жалеющем, рынке, где остаются только конкурентоспособные фирмы, имеющие сильный, четко работающий персонал.

Цель нашей курсовой работы – изучить психологические методы при отборе персонала.

Объектом нашей курсовой работы является отбор персонала.

В качестве предмета мы рассматриваем психологические методы при отборе персонала.

Теоретические задачи курсовой работы:

- раскрыть понятие, сущность, цель отбора персонала;

- проанализировать этапы процесса отбора персонала;

- познакомиться с видами отбора персонала;

- изучить методы, применяющиеся при отборе персонала;

- раскрыть определение понятия «психологический метод»;

- определить место психологических методов в процессе отбора персонала;

- проанализировать практическое применение психологических методов при отборе персонала;

Методы исследования – изучение литературы и анализ статей на тему отбор персонала, сравнение мнений различных авторов относительно данного вопроса, обобщение и структуризация изученного материала и описание выводов.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

Введение посвящено описанию объекта, предмета, цели и задачи данной курсовой работы, а также обосновывается актуальность выбранной темы.

В первой главе «Отбор персонала» мы изучаем объект курсовой работы – понятие «отбор персонала».

Во второй главе «Психологические методы при отборе персонала» рассматривается понятие «психологический метод», виды психологических методов при отборе персонала и их практическое значение.

В заключении приводятся общие выводы по выбранной теме.

1 Отбор персонала

1.1 Понятие, сущность, цель отбора персонала

В наши дни успешная работа организации зависит от многих факторов. Одним из таких факторов является персонал фирмы. От качества отобранных кадров зависит успешная и эффективная деятельность всей организации, поэтому отбор кадров является одним из важнейших элементов кадровой службы любой компании.

Существует немало определений понятия отбор персонала. Например, А.Л. Гапоненко пишет, что отбор персонала - это комплексная кадровая технология, которая призвана обеспечивать соответствие качеств человека требованиям вакантной должности в организации.

Отбор персонала можно рассматривать с различных позиций: отбор персонала как система и отбор персонала как процесс. Если рассматривать отбор персонала в качестве системы, то он представляет собой некий социальный институт, состоящий из системы мероприятий и субъектов управления, формирующих количественный и качественный состав персонала, отвечающий целям и задачам организации [3].

Определение понятия отбор персонала с точки зрения процессного подхода, представляет Кибанов А.Я.. Он описывает отбор персонала как часть процесса найма персонала, в котором происходит выделения одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность. При отборе используются определенные методы оценки и выбора из общего числа работников, отвечающих заданным критериям [9].

С точки зрения содержания отбор персонала, как кадровая технология, - представляет собой идентификацию, сопоставление, соотнесение наиболее общих требований, присущих или выдвигаемых организацией, с характеристиками персонала или конкретного человека [3].

Т.Ю. Базаров полагает, как и Гапоненко А.Л., что отбор персонала - это система мероприятий, обеспечивающих формирование необходимого для конкретной организации состава кадров, включая как количественные, так и качественные характеристики [1].

Дятлов В.А. и Травин В.В. определили термин «отбор персонала» как процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника, для того чтобы установить его пригодность для выполнения требуемых обязанностей на рабочем месте или должности, а также выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности и интересам организации [4].

Отсюда можно сделать вывод, что комплексная кадровая технология – отбор персонала – призвана обеспечивать соответствие качеств работника определенным требованиям вида его трудовой деятельности или должности на предприятии или в организации [7]. Также отбор персонала может быть процессом, посредством которого организация выбирает из списка претендентов наиболее соответствующего вакантной должности [15].

Составной частью отбора является профессиональный отбор. Это более тонкая по сравнению с отбором процедура идентификации характеристик человека и требований профессии, предметной области, которая составляет содержание функционала должности [3].

А.П. Егоршин определяет профессиональный отбор персонала как один из наиболее важных этапов подбора персонала, состоящий их нескольких ступеней [5].

В ходе профессионального отбора внимание уделяется таким характеристикам, как:

* профессиональные способности;
* личностные качества;
* уровень и профиль образования;
* стаж работы по специальности, навыки и профессиональный опыт;

Важной составляющей профессионального отбора является профессиональный психологический отбор. Он помогает сопоставить психологическую структуру профессиональной деятельности и психологические характеристики личности.

Для осуществления отбора важно соблюсти следующие условия:

* определить наиболее общие характеристики ценности организации и на их основе сформулировать требования к личностным качествам потенциального работника;
* раскрыть содержание, характер и условия труда, определяющие содержание профессиональной деятельности работника;
* опираясь на специализацию должности, сформулировать необходимые профессионально-квалификационные требования;
* изучить качества и способности претендентов на вакантную должность и сравнить их с требованиями к должности с помощью набора определенных методов;
* установить порядок и правила проведения процесса отбора [3];

Обычно в проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. В этих службах должны быть профессиональные психологи, помогающие использовать самые современные методы. В процессе отбора персонала на начальном и заключительном этапе участвует непосредственный руководитель, а иногда несколько руководителей. Им принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию этим требованиям придается большое значение [10].

Нельзя недооценивать роль отбора персонала, как в работе кадровой службы, так и в деятельности организации в целом. Относительно внешних факторов, оказывающих влияние на организацию, отбор персонала является важным фактором, определяющим устойчивость и экономическое положение компании на рынке, способность противостоять неблагоприятным условиям и преодолевать трудности. Ведущие эксперты по вопросам управления утверждают, что успех и эффективность любой организации на 95 процентов зависит от тех, кто в ней трудится. Учитывая внутренние факторы, качественный отбор персонала обеспечивает производство необходимыми кадрами, способствует успешному функционированию компании с точки зрения работающего в ней персонала [7].

В процессе отбора решается много задач. Каждый HR-менеджер, осуществляя процедуру отбора персонала, сталкивается с определенными задачами, такими, к примеру, как реализация кадровой политики, путем удовлетворения потребностей организации в количественном и качественном составе персонала, разработка методов, критериев и инструментов для осуществления отбора персонала, разработка требований к конкретной должности.

Таким образом, можно сделать вывод, что отбор персонала является важнейшей функцией кадровой службы и занимает центральное место в ее деятельности. Отбор персонала – это выбор наиболее походящего из общего списка кандидатов на вакантную должность, который осуществляется с помощью заданных критериев и определенных методов. Качество отбора персонала влияет, как на эффективную деятельность конкретного отдела, так и на успешную работу организации в целом. Именно поэтому функции отбора персонала должно уделяться повышенное внимание.

1.2 Этапы отбора персонала

Отбор персонала является логическим завершением процесса подбора работников на определенные должности в соответствии с требованиями.

Отбор персонала состоит из нескольких этапов, которые следует пройти претенденту на вакантную должность и на которых принимается решение относительно конкретного кандидата. На каждом этапе происходит отсеивание наименее подходящих кандидатов или же кандидаты сами выбирают другое предложение.

Разные авторы выделяет различное количество ступеней в процессе отбора персонала.

К примеру, А.П. Егоршин предложил следующие этапы:

* создание кадровой комиссии – необходимо для качественного оценивания знаний и навыков кандидата;
* формирование требований к рабочим местам;
* объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
* медицинское обследование кандидатов;
* оценка психологической устойчивости кандидатов;
* анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
* комплексная оценка кандидатов по рейтингу;
* формирование окончательного списка;
* заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
* утверждение в должности, заключение трудового договора;
* оформление и сдача в отдел кадров документов кандидата [5].

Классификация А.П. Егоршина подробно описывает процесс подбора персонала на предприятии, однако существует более упрощенная классификация этапов данного процесса, характерная для российских предприятий:

* этап разработки требований к должности (должностные инструкции), этим обеспечиваются поиски соискателей с нужной степенью подготовленности;
* этап привлечения к участию в отборе, как можно большего количества соискателей с небольшими притязаниями;
* этап проверки соискателей формальными методами, для выявления неподходящих кандидатов;
* этап отбора на вакантные должности из числа лучших претендентов, решение принимается руководителем [7].

Данная классификация ступеней при отборе персонала, заключающаяся в четырех пунктах, является более обобщенной, но, тем не менее, также учитывает все нюансы, возникающие во время отбора.

А.Я. Кибанов представил организацию процесса отбора претендентов на вакантную должность следующим образом.

На первом этапе происходит предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение различных характеристик кандидата таких, например, как образования, оценку внешнего вида кандидата и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Следующей степенью отбора является заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить банк заявителя и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию. более всего влияющую на производительность труда. Кандидаты, прошедшие этот этап, переходят на следующую ступень отбора – беседу по найму.

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Беседа по найму бывает различных видов и форм (их мы подробнее рассмотрим в части 1.3). Беседа помогает потенциальному работнику перейти на следующий этап.

Четвертым этапом в процессе отбора персонала Кибанов А.Я. обозначил тестирование, поскольку одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, является тест по найму.

Далее кандидат переходит на следующую ступень, на которой начинается проверка рекомендаций и послужного списка. Эта ступень в некоторых организация может отсутствовать. При подаче заявления о приеме на работу кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Заключающими пунктами в процессе отбора персонала являются медицинский осмотр и принятие предложения о приеме. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Они обосновывают это тем, что в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знать физическое состояние заявителя в момент найма, а также необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта [11].

Каждая организация подходит индивидуально к процессу отбора персонала, однако существуют базовые пункты, которые нельзя обойти во время процесса отбора. К таким пунктам можно отнести составление требований к вакантной должности, создание экспертной комиссии, анализ личностных и профессиональных характеристик кандидата, путем использования различных методов и инструментов, выбор наиболее подходящего кандидата и принятие предложения о приеме. Во многих классификация присутствует пункт «анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности». На этой стадии специальной комиссией по профессиональному отбору, которая создается на предприятии из работников кадровой службы, опытных производственников и психологов, тщательно анализируются результаты предыдущих оценок и подготавливаются заключения о профессиональной пригодности кандидатов по всем качествам, включая личностные [20]. Для того, чтобы процесс отбора происходил качественно, необходимо корректно выполнять все выше перечисленные пункты.

1.3 Виды отбора персонала

При приеме на работу после успешного прохождения этапа, на котором рассматривается резюме потенциального работника, кандидат может подвергаться нескольким видам отбора.

Некоторые авторы выделяют первичный и вторичный виды отбора. При первичном отборе происходит анализ списка кандидатов и устанавливается их соответствие требованиям организации. Основная цель первичного отбора – выбрать кандидатов, обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для осуществления трудовой деятельности. Во время первичного отбора в основном применяются методы анализа анкетных данных и тестирования. В результате первичного отбора получается список с ограниченным количеством кандидатов, обладающих требующимися характеристика.

В процессе вторичного отбора происходит выбор кандидатов из ограниченного списка. Наиболее распространенным методом при вторичном отборе является собеседование различных типов: биографическое, ситуационное, критериальное [15].

Также существует другая классификация видов отбора. Лукашевич В.В. выделил 4 вида отбора:

* профессиональный отбор;
* психологический отбор;
* физический отбор;
* медицинский отбор;

Во время профессионального отбора приемная комиссия рассматривает документы об образовании кандидата, об уровне квалификации, также во внимание принимаются дополнительные навыки и умения, которыми обладает кандидат. Данный вид отбора осуществляется для большинства профессий, требующих наличие определенных знаний.

Психологический отбор является оценкой соответствия психофизиологических качеств и свойств личности и требованиями будущей профессиональной деятельности. Психологический отбор основывается на работах в области дифференциальной психологии и психологии способностей. Психологический отбор наиболее применим для профессий, требующих определенных психологических качеств личности, таких как стрессоустойчивость, гибкость, комформность и др. Процесс прохождения психологического отбора Лукашевич разделил на 3 этапа.

На первом этапе разрабатывается система психологического отбора.

На этом этапе происходит:

* определение профессионально важных качеств (ПВК) - выявление требований профессии к уровню развития определенных качеств и свойств личности;
* подбор психологических методик, позволяющих оценить уровень развития ПВК;
* разработка непосредственной процедуры психологического отбора кандидатов;

Выявить требования, необходимые для осуществления профессиональной деятельности, к уровню развития необходимых для профессии качеств и свойств личности позволяет профессиография.

Профессиография представляет собой процесс анализа, в ходе которого получается профессиограмма, содержащая в себе различные сведения об определенной профессии. В профессиограмме может описываться содержание трудовых операций, условия осуществления профессиональной деятельности, процесс взаимодействия сотрудника с другими участниками производственного процесса и др. Профессиограмма дает возможность составить список необходимых психологических и профессионально важных качеств, которыми должен обладать кандидат для успешного исполнения профессиональных обязанностей. Раздел профессиограммы, в котором содержится информация о профессионально важных качествах, называется психограммой.

Второй этап носит практический характер. На данном этапе осуществляется непосредственно процедура психологического отбора.

Основными ступенями второго этапа являются:

* психологическое обследование кандидата;
* обработка результатов обследования;
* вынесение итогового заключения о психологической пригодности кандидата;

На третьем этапе проводится сбор информации об успешности прохождения психологического отбора кандидатом, производится анализ полученной информации и предлагаются варианты дальнейшего совершенствования системы психологического отбора.

Физический отбор представляет собой оценку уровня физического развития кандидата. Данный вид отбора в основном применяется для профессий, требующих определенных физических нагрузок. Примером такой работы является служба в правоохранительных органах, полиции, работа охранника, тренер по спортивному воспитанию и др.

При медицинском отборе происходит оценка соответствия состояния здоровья кандидата требованиям должности. Практически в каждой организации при поступлении на работу кандидат должен представить медицинскую справку, подтверждающую его способность к выполнению определенного вида работы, пройдя перед этим медицинскую комиссию [14].

Приведенные виды отбора персонала необязательны к исполнению в полном составе, их применение зависит от структуры организации и области, на которой она специализируется. Наиболее часто встречаемые виды отбора персонала – медицинский и профессиональный. Данные виды отбора являются в большинстве случаев обязательными для исполнения и считаются стандартной формальной процедурой при приеме на работу.

1.4 Методы отбора персонала

При выборе методов отбора персонала HR-менеджер отталкивается от стиля руководства, принятой в компании организационной культуры, финансовых возможностей, уровня должности, на которую отбираются кандидаты и др. Организация может использовать как полный набор методов отбора персонала, так и некоторые из них.

В современном мире менеджеры по персоналу должны владеть полным набором приемов для отбора персонала и уметь их применять на практике, так как одного оптимального метода отбора не существует.

Методы отбора персонала могут быть самыми различными. От аналитических до медико-психологических. При наличии большого количества вакантных мест и еще большего количества кандидатов оправданно будет использование надежных методов отбора персонала, требующих много затрат относительно времени и средств.

Какие же методы отбора персонала существуют на сегодняшний день?

Разные авторы подходят с точки зрений различных подходов к классификации методов отбора.

К примеру, Одегов Ю.Г. и Руденко Г.Г. считают типичными инструментами в процессе отбора персонала следующие методы:

* анализ и оценка заявительных документов;
* тестирование;
* собеседование;
* групповая дискуссия;
* графологическая экспертиза;
* центр оценки;

Анализ и оценка заявительных документов включает в себя анализ заявления, анализ биографии, анализ свидетельства, проверку рекомендаций, анализ фотографии, анализ и проверку анкет, а также анализ трудовых испытаний. Тестирование - определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов. Тестирование состоит из теста производительности, теста на уровень интеллекта, личностного теста. Это один из наиболее эффективных методов, используемых в управлении персоналом, как в сфере бизнеса, так и в государственных учреждениях. При выборе метода собеседования, интервьюер анализирует поведение кандидата, как в рабочей среде, так и в социальной. Собеседование может называться интервьюированием, беседой по найму. В основном беседа с кандидатом проводится в режиме «вопрос - ответ» по заранее составленной или произвольной схеме. Метод собеседования является одним из самых распространенных, так как во время беседы возможна обратная связь, то есть не только интервьюер задает вопросы, но и кандидат имеет возможность узнать нужную информацию, оценить организационную культуру компании. По результатам исследований фирм США выяснилось, что 90% решений по отбору претендентов принимается на основе итогов беседы.

Кибанов А.Я. выделил следующие виды интервью:

* биографическое;
* ситуационное;
* структурированное;
* интервью по компетенциям;
* стрессовое интервью;

 Задачей биографического интервью является выяснение прошлого опыта кандидата, уточнение различных аспектов профессиональной деятельности кандидата. Биографическое интервью может помочь спрогнозировать возможности кандидата. В процессе ситуационного интервью кандидату предлагается решить ряд практических задач. С помощью данного вида интервью менеджер по персоналу может оценить действия кандидата в различных ситуациях, а также проверить его умение нестандартно мыслить. Целью структурированного интервью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата с помощью заранее разработанного списка вопроса. Данный вид интервью наиболее распространен и является хорошим вариантов для менеджера по персоналу с малым опытом в процедуре отборе. Интервью по компетенциям служит для выявления соответствия качеств кандидата ключевым компетенциям, необходимым для осуществления профессиональной деятельности. Во время этого интервью большую роль играет прошлый опыт кандидата.

В некоторых профессиях стрессоустойчивость и умение вести себя корректно в провокационных ситуациях являются одними из важнейших качеств личности. Для выявления уровня стрессоустойчивости применяется метод стрессового интервью. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, такие как «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Возможно проведение интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера.

Также Кибанов А.Я. отметил, что существует несколько основных типов беседы по найму: беседа по схеме, слабо формализованная беседа и беседа не по схеме.

Как правило, беседы по схеме являются ограниченными по характеру и не дают полного представления о кандидате. Для бесед по схеме свойственен заранее подготовленный четкий список вопросов. Чего не скажешь о слабо формализованных беседах. Для бесед такого типа заранее готовятся только основные вопросы, имеется возможность включать незапланированные вопросы. Для проведения беседы не по схеме готовится лишь заранее подготовленный список тем, которые необходимо обсудить. Такой вид беседы может проводить только опытный интервьюер, не позволяя кандидату выходить за рамки беседы [11].

Групповая дискуссия включает в себя те же пункты, что и собеседование.

Графологическая экспертиза состоит из анализа личностного портрета, анализа рабочего портрета, анализа рабочих мест.

Также Одегов Ю.Г. и Руденко Г.Г. выделили методы оценки, применимые при отборе и персонала. К таким методам относятся:

* источниковедческий (биографический);
* анкетирование;
* наблюдение;
* критический инцидент;
* деловая игра;
* ранжирование;
* программированный контроль;

При использовании источниковедческого метода подробно анализируется биография кандидата, документы об образовании и дополнительной квалификации, если она имеется.

Анкетированием называется опрос человека с помощью специальной анкеты для того, чтобы оценить уровень его личностных или профессионально важных качеств.

Наблюдение как метод отбора персонала используется для того, чтобы оценить реакцию и поведение кандидата в формальной или неформальной обстановке.

Руководители каждой организации стараются принимать на работу всесторонне развитых людей. Для некоторых профессий очень важно умение быстро реагировать и принимать решения. Для проверки этого качества применятся метод критического инцидента. Во время его использования для кандидата создается критическая ситуация, а эксперты наблюдают за его действиями для ее разрешения.

Одним из самых распространенных методов оценки кандидатов при отборе является деловая игра. Во время проведения деловой игры комиссия экспертов анализирует знания и умения каждого кандидата. Возможно ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель» и др.), а также оценивается способность кандидатов работать в коллективе.

В процессе отбора персонала возможно применение метода ранжирования. Ранжирование – это сравнение оцениваемых кандидатов между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания мест в группе.

Еще одним методом оценки кандидатов при отборе является программированный контроль. При данном виде отбора с помощью контрольных вопросов, эксперты определяют уровень интеллекта кандидата, оценивают его профессиональные знания и умения, работоспособность и опыт.

Наряду с классическими методами отбора большую популярность приобретают оценочные центры кадров в разных вариантах. В Швейцарии, к примеру, широко распространена графологическая экспертиза. В России пока этот метод не является столь популярным. А также антропологический метод, благодаря которому способности к анализу, интеллектуальные и творческие способности кандидата на должность рекрутер оценивает на основании строения его черепа: величины надбровных дуг, положения губ и т. д. Метод спорный, однако, применяющийся уже около 150 лет.

На данный момент существует большое разнообразие методов отбора персонала. Благодаря этому, каждая организация может выбирать для себя наиболее подходящие, исходя из специфики своей деятельности, стиля руководства и организационной структуры.

Таким образом, мы выяснили, что отбор персонала – это кадровая технология, помогающая сделать наиболее оптимальный выбор при отборе кандидатов на вакантную должность, используя различные методы и приемы. Процесс отбора персонала состоит из нескольких этапов, а именно разработки требований к должности, привлечения кандидатов на вакантную должность, проверки соискателей формальными методами и принятия решения о найме. Отбор персонала бывает первичным и вторичным, а также профессиональным, психологическим, физическим и медицинским. В процессе отбора персонала используются такие методы, как собеседование, тестирование, наблюдение, анкетирование, деловая игра, ранжирование, биографический метод, программированный контроль, групповая дискуссия, центр оценки, а также графологическая экспертиза. Выбор того или иного метода зависит от финансовых возможностей компании, требуемой должности, стиля руководства, организационной культуры и др. Мы убедились в важности отбора персонала, как функции HR-менеджера, так как правильно подобранный персонал помогает не только экономить временные, финансовые и человеческие ресурсы компании, но и создавать фундамент для дальнейшего успешного развития организации.

2 Психологические методы при отборе персонала

2.1 Понятие и виды психологического метода

Приступая к изучению психологических методов при отборе персонала, необходимо определить термины «метод» и «психологический метод» или «метод психологии».

Существует немало определений данных понятий. К примеру, в большом энциклопедическом словаре Прохоров А.М. пишет, что слово метод произошло от греческого слова methodos, что в переводе означает путь, способ исследования, обучения, изложения. Так Прохоров А.М. определил метод как совокупность приемов и операций познания и практической деятельности, способ достижения определенных результатов в процессе познания и практики [17].

С.Л. Рубинштейн отметил, что метод – это путь, способ познания, с помощью которого познается предмет науки [19].

Глуханюк, Н.С., Семенова, С.Л. и Печеркина, А.А. определили метод психологии как способ познания внутренний психических явлений через анализ внешних психологических факторов. Психологическими методами также называют основные приемы и средства познания психических феноменов и их закономерностей. Общая цель всех психологических методов заключается в точной регистрации, выявлении и фиксации психологических фактов для последующего теоретического анализа [3].

Таким образом, можно сделать вывод, что психологический метод – это способ познания внутренний психических явлений с помощью различных методов.

Рубинштейн С.Л. считал, что основными психологическими методами являются наблюдение и эксперимент. Каждый из этих методов может проявляться в различных формах. Существуют разные виды и наблюдения, и эксперимента. Наблюдение может быть самонаблюдением или внешним наблюдением (объективным). Внешнее наблюдение в свою очередь может подразделяться на прямое и косвенное. Эксперимент бывает естественным, являющимся промежуточной формой между экспериментом и простым наблюдением [19].

Б.Г. Ананьев дал более развернутую классификацию и выделил 4 группы психологических методов:

* организационные методы;
* эмпирические методы;
* методы обработки данных;
* интерпретационные методы.

Организационные методы включают сравнительный, лонгитюдный и комплексный методы, которые применяются на протяжении всего исследования. Сравнительный метод предполагает сопоставление изучаемых объектов по различным признакам, показателям. Лонгитюдный метод предусматривает многократные обследования одних и тех же лиц на протяжении длительного времени. Это позволяет определить индивидуальные личностные особенности учащихся, проследить динамику развития изучаемых свойств личности, например, свойств мышления во время обучения, внимания и т. д. Комплексный метод исследования заключается в рассмотрении объекта с позиций различных наук или с различных точек зрения. Исследования такого рода позволяют устанавливать связи и зависимости между явлениями разного типа, например между физиологическим, психологическим и социальным параметрами развития личности.

Эмпирические методы – это методы сбора первичной информации. Они включают в себя:

* обсервационные методы (наблюдение и самонаблюдение);
* различные виды эксперимента (лабораторный, полевой, естественный, констатирующий, формирующий);
* психодиагностические методы (тесты стандартизованные, тесты проективные, беседа, интервью, анкеты, опросники, социометрия);
* праксиметрические методы – это приемы анализа процессов и продуктов деятельности: хронометрия, циклография, профессиограмма, оценка продуктов деятельности;
* моделирование;
* биографический метод [13].

Методами обработки данных являются количественный и качественный методы.

В группу интерпретационных методов входят генетический (анализ развития личности с выделением отдельных фаз) и структурный методы (выявление связи между всеми характеристиками личности) [3].

И.Б. Гриншпун упростил классификацию психологических методов и выделил всего 3 группы. Согласно Гриншпун И.Б. психологические методы исследования делятся на неэкспериментальные, экспериментальные и психодиагностические. К неэкспериментальным методам относятся такие методы, как опрос, различные виды наблюдения, анкетирование, беседа, анализ продуктов деятельности. Экспериментальные методы включают в себя лабораторный эксперимент, естественный эксперимент и формирующий эксперимент. Психодиагностическими методами являются различные тесты, такие как тесты-опросники, объективные тесты, проективные тесты.

Р.С. Немов, дополнив И.Б. Гриншпун, в своей классификации выделил 5 видов психологических методов, добавив к выше перечисленным методам методы моделирования. По Р.С. Немову психологические методы делятся на:

* наблюдение (внешнее, внутреннее, свободное, стандартизированное, включенное, стороннее);
* опрос (устный, письменный, свободный, стандартизированный);
* тесты (тесты-опросники, тесты-задания, проективные тесты);
* эксперимент (естественный, лабораторный);
* моделирование (математическое, логическое, техническое, кибернетическое);

Рассмотренные нами классификации методов различны по своей структуре, но очень близки по содержанию. Не существует оптимального психологического метода, подходящего для всех ситуаций. Как правило, в исследованиях применяется несколько методов, которые дополняют и контролируют друг друга. Любой психологический метод основывается на теории, которая определяет и выбор объекта исследования, и способы расшифровки полученных результатов. Исходя из особенностей объекта, предмета и задач исследования, разрабатываются определенные варианты основных методов – методики. Нельзя не отметить, что при использовании различных методов психологического исследования не​обходимо считаться с особенностями изучаемой проблемы [19]. Ведь в каждой ситуации наиболее эффективные методы и их сочетание будет разным. Успех исследования во многом зависит от методической изобретательности исследователя, от его умения подобрать такое сочетание методик, которое точно соответствует поставленным задачам [13].

2.2 Психологические методы при отборе персонала

В этой части мы подробно рассмотрим использование именно психологических методов при отборе персонала. На сегодняшний день существует немало методов отбора персонала, связанных именно с психологической составляющей. Это связано с тем, что со временем все большее внимание уделяется внутренним характеристикам личности и потенциалу человека.

С начала XX века психологи изучали и создавали различные методы измерения отличительных черт человека ради прогнозирования будущих служебных достижений сотрудников и их потенциала. Цель этих методов совпадает с целью традиционных методов отбора персонала и заключается в нахождении на вакантную должность наиболее подходящего кандидата. Оценка сильных и слабых сторон индивидуума позволяет узнать о его склонностях и способностях больше, чем обычно известно из документов об образовании или сведений об опыте работы [12].

Как правило, для проведения психологических методов в процессе отбора присутствует специалист с квалификацией психолога для более правильной интерпретации полученных результатов. Большинству организаций, не имеющих в своем штате профессиональных психологов, приходится прибегать к услугам научно-исследовательских институтов и консультативных фирм. Так как этого достаточно дорогостоящее мероприятие, то ошибки в ходе его проведения обходятся недешево. Поэтому при проведении профессионального отбора при найме на работу используют только те средства, которые отвечают обязательным психометрическим требованиям достоверности и надежности.

Эффективный отбор кадров играет решающую роль в достижении целей организации путем подбора наиболее подходящих кандидатов. При проведении итогового анализа качество принятых кадров будет не только отражено в конечном товаре или услуге, предоставляемых организацией, но и станет показателем качества и эффективности процесса подбора персонала в данной организации.

На сегодняшний день в нашей стране усиливается конкуренция, экономический кризис и повысившиеся требования компаний постепенно приводят к осознанию недостаточности простого "анкетного" отбора. В современной ситуации требуется кардинальное улучшение качества услуг по отбору персонала, проведению организационных исследований и прогнозу эффективности деятельности, как отдельных сотрудников, так и организации в целом. В таких условиях все более востребованными становятся психологические знания, в том числе в области психодиагностики [21].

Отбор подходящего на должность человека может быть сложной задачей, поскольку характер каждого человека индивидуален. У людей бывает разный склад характера, ум, способности, личностные характеристики и соответственно сильные и слабые стороны. Часто случается, что линейные менеджеры или другие сотрудники, не являющиеся специалистами по кадрам, участвуют в отборе сотрудников. Им особенно важно принимать во внимание человеческий фактор. Специалистам, участвующим в отборе персонала важно понимать каким образом сочетание личностных факторов и ситуационных требований влияет на поведение людей на работе. Например, на профессиональные достижения агентов по сбыту влияет их личность и способности, а также географический регион, где они работают [12].

Одним из самых распространенных психологических методов при отборе персонала является традиционно интервью (подробнее рассмотрено в гл.1). Беседа с кандидатом позволяет экспертной комиссии выявить определенные личностные характеристики потенциального сотрудника, такие, к примеру, как коммуникабельность, уровень локус контроля, самооценка и др., а также выяснить способы поведения в различных ситуациях.

Еще одним традиционным психологическим методов является тестирование. На сегодняшний день существует большое разнообразие тестов. Стандартизированные тесты создают основу для оценки когнитивных способностей человека, и существует тесная связь между результатами этих тестов и показателями профессионального поведения. Разработаны тесты для определения, как общего интеллекта, так и большинства субфакторов. К примеру, известный трехкомпонентный тест способностей Стернберга измеряет три основные составляющие интеллектуальной обработки информации — аналитические, творческие и практические. Тесты могут быть связаны с профессиональными достижениями и исследованием личной компетентности. Они ставят целью рассмотреть ключевые факторы, непосредственно связанные с профессиональными результатами. Личная компетентность является достаточно новым термином для практических специалистов, работающих в кадровой сфере. Факторы личной компетентности, или просто «компетентности», новы и для психологов, хотя может показаться, что во многом это просто новое название для давно уже использующихся понятий. Многие десятилетия психологи и некоторые специалисты по кадрам применяли такие термины, как знания, умения и способности, для обозначения факторов, определяющих успешное выполнение задач. Ставшее популярным в организациях представление о компетентности дало высокий результат, поскольку привлекло внимание в первую очередь к умениям и способностям сотрудников, а не к другим личностным характеристикам (таким, как стаж работы, образование), не всегда настолько тесно связанным с выполнением работы.

Основные компетенции для каждой позиции определяются менеджером по персоналу и руководителями разных уровней. Существует следующая классификация тестов:

* интеллектуальные тесты;
* тесты на внимание и память;
* личностные тесты;
* тесты межличностных отношений;
* тесты способностей;

Каждый вид тестов направлен на выявление определенных компетенций личности [22].

Купер и Робертсон выделили всего 2 типа психологических тестов: тесты когнитивных способностей и личностные опросники. Когнитивные тесты позволяют дать оценку интеллектуальных способностей при рассмотрении индивидуальных отличий умственных способностей человека. В настоящее время выпущены многие когнитивные тесты, предназначенные для оценки фактора общего интеллекта и его различных субкомпонентов, таких как пространственное мышление, вычислительные и вербальные способности. Личностные опросники в основном предназначены для выявления склонности людей вести себя в определенных ситуациях определенным образом. В Великобритании, США и еще в нескольких странах было проведено большое число исследований, направленных на выявление критериальной валидности когнитивных тестов, в которых участвовали сотни тысяч человек. Большинство специалистов придерживалось мнения, что для того, чтобы когнитивный тест или любой другой метод отбора мог принести пользу, необходимо провести исследование критериальной валидности, ориентированное на условия конкретной организации. Этим достаточно ясно была подтверждена валидность когнитивных тестов в самых разнообразных ситуациях.

Еще одним действенным психологическим методом, используемым при отборе персонала, является обсуждение в группах. Этот метод имеет схожие черты с методом деловой игры. Обсуждения в группах представляются неотъемлемым элементом ассессмент-центров. Многие упражнения, состоящие в групповом обсуждении, нацелены на выявление управленческого потенциала через определение способностей кандидата, таких как:

* построение хороших отношений с окружающими;
* умение влиять на других людей;
* умение выражать свои мысли;
* ясность и логичность мышления;
* использование имеющегося опыта для решения новых задач.

Как правило, наблюдателей в групповом обсуждении двое или трое. Они оценивают участников, анализируя такие качества, как лидерский потенциал, навыки межличностных отношений, принятие решений и деловая осведомленность. В большинстве случаев, все участники получают одно и то же задание. Для решения проблемы им приходиться и сотрудничать и конкурировать друг с другом.

Метод биографических данных является полезным во многих ситуациях. Как у других методов отбора персонала, у этого метода имеются несколько только ему свойственных характеристик. Наиболее явным отличием данного метода является то, что благодаря ему учитываются статистические связи между определенными событиями жизни или характеристиками кандидата и будущей профессиональной деятельностью, без опоры на какие-либо психологические закономерности, связывающие прогностический фактор и критериальный показатель. Биографические данные получают с помощью двух основных способов: стандартные бланки анкет и биографические опросники. Основным различием этих способов является количество и тип получаемой информации. В стандартных бланках анкет требуется указать достаточно ограниченный объем сведений, таких как возраст, семейное положение и предыдущие места работы. На основе биографических опросников можно получить подробную информацию о жизни кандидата. Эти опросники также могут выявлять и некоторые психологические компоненты, например уровень локус контроля и др.

Купер выделил еще один не менее интересный метод психологического отбора – проверка с помощью детектора лжи. Во многих сферах профессиональной деятельности важнейшее значение имеет честность сотрудников. В этом случае организация стремится найти валидные и надежные методы для выявления нечестных людей еще до приема на должность. Одним из способов выявления нечестных кандидатов является применение «детектора лжи», или психофизиологической проверки. В основе работы детектора лжи лежит выявление изменений электрического сопротивления кожи или изменения частоты дыхания, которые возникают под воздействием страха или тревоги. Проблема заключается в том, что в случае применения детектора лжи честные люди, которые нервничают в связи с прохождением теста, могут быть признаны лжецами. Нечестные кандидаты останутся не выявленными, если сохранят спокойствие и при вопросе не будет физиологической реакции. В России данный метод не является очень популярным в связи с высокой ценой его использования и отсутствием необходимости во многих организациях.

Для выявления уровня самооценки кандидата и связанных с ней профессионально важных качеств используется метод самооценивания. При использовании метода самооценивания кандидатам предлагается дать прямую оценку своих способностей или компетентности. Исследования показали, что баллы, полученные при самооценивании эффективности, позволяют хорошо прогнозировать уровень профессиональной деятельности в будущем. Так, например, имеется положительная взаимосвязь между самооцениванием эффективности и присутствием на работе, а также результатами реализации продукции.

Метод графологии основан на представлении того, что почерк помогает получить некоторые сведения о личности человека, исходя из которых, могут делаться какие-либо выводы о его поведении. Например, считается, что неаккуратный почерк говорит об общей неряшливости его владельца, а красивый и аккуратный почерк указывает на дисциплинированность и ответственность человека [12].

Многие руководители ошибочно считают, что психологический отбор персонала сам по себе может гарантировать выбор наиболее подходящих для данной должности кандидатов. Методы психологии, конечно, позволяют довольно быстро и качественно оценить качества соискателя с высокой степенью валидности результатов, однако их необходимо грамотно сочетать с традиционными приемами отбора персонала. Психологический портрет личности способствует более точному и эффективному отбору кандидатов и прогнозированию их поведения на будущей должности, однако он является лишь частью кадровой стратегии компании [18].

Таким образом, исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что на сегодняшний день существует немало методов отбора персонала, связанных с психологическим аспектом личности. Такими методами являются собеседование, различные виды тестирования, обсуждение в группах, метод биографических данных и др. Этим методам со временем уделяется все большее внимания, так как работодатели все больше замечают внутренние ресурсы и характеристики личности и отмечают их важность. Также использование психологических методов при отборе персонала позволяет выявить потенциал работника и спрогнозировать его дальнейшее развитие, что является немало важным для развития организации в целом. Однако нельзя всецело полагаться только на психологические методы при отборе персонала, наиболее эффективным решением является использование психологических методов в совокупности с традиционными.

2.3 Практическое применение психологических методов при отборе персонала

На сегодняшний день очень важно, чтобы менеджер по персоналу не только знал методы отбора персонала, но и мог выбрать наиболее подходящие и эффективно их применить. Практическое применение психологических методов, используемых при отборе, персонала мы рассмотрим на примере нескольких компаний. С практической точки зрения, чем более надежным и валидным является критерий или метод отбора, тем выше его ценность в качестве инструмента для точного прогнозирования того, как кандидат будет выполнять работу, на которую его приняли.

В качестве примера применения психологических методов при отборе персонала разберем собеседование, проводимое в фирме «Декстоп». Фирма «Декстоп» являлась небольшой и насчитывала около 200 сотрудников, однако в ближайшие 2 года планировалось расширение. Менеджеру по персоналу необходимо было найти сотрудника на должность менеджера по маркетингу. Для этого в фирму были приглашены 12 кандидатов. В помощь специалисту отдела персонала для проведения собеседований был назначен менеджер по продажам, имевший опыт подобной работы. Было решено, что каждый из них проведет собеседования со всеми кандидатами. Затем они сравнят, кого каждый из них считает наиболее подходящим на эту должность. Менеджер по продажам провел с кандидатами структурированное собеседование, задавая вопросы, требующие ответа «да» или «нет». С помощью таких вопросов менеджер по продажам ознакомился и опытом работы кандидатов, их квалификацией и умениями. Затем собеседование с кандидатами провел менеджер по персоналу. HR- менеджер выбрал полуструктурированный тип собеседования, стараясь при этом снимать напряжение у кандидатов. Специалист по кадрам записывала ответы каждого кандидата на заранее подготовленном бланке, разработанном на основе ранее проведенного анализа профессиональной деятельности, при этом каждый ответ оценивался по шкале, указывающей, является ли он хорошим, средним или неудовлетворительным. Также специалист по кадрам оценивала у кандидатов их навыки общения, уверенность в себе и энергичность. После проведения всех собеседований кадровый специалист и менеджер по продажам провели ранжирование кандидатов, начиная с наиболее подходящих и заканчивая не подходящими для работы. Результаты этого ранжирования значительно отличались. Кандидат, которого кадровый специалист признала наиболее подходящим, в списке менеджера по продажам занимал последнее место. После некоторого обсуждения стало ясно, что менеджер оценивал кандидатов под влиянием впечатления от их внешнего вида и манер, а также учитывал их профессиональную квалификацию, политические взгляды и занятия в свободное время. Специалист по кадрам уделяла внимание исключительно способностям кандидатов и их опыту работы [12].

На примере компании «Десктоп» видно, что собеседования бывают разные и их определенные характеристики влияют на качество полученной информации, а затем и на решения об отсеве или приеме на работу. В вышеприведенном примере различия в выборе кандидатов объяснялись тем, что менеджер по продажам проводил собеседование в традиционном формате, что не дало ему возможности в полной мере оценить особенности характера кандидатов. Эффективность стратегии, примененной специалистом по персоналу подтверждается выводами исследований, доказывающих, что собеседования, вопросы которых тесно связаны с профессиональной деятельностью и особенностями характера, лучше позволяют прогнозировать будущую профессиональную деятельность кандидата.

Еще одним примером практического применения психологических методов при отборе персонала может послужить компания «Вилз». Данная фирма занималась машиностроительством и являлась достаточно крупной по объему. Перед менеджерами по персоналу поставили задачу находить ежегодно стажеров с целью их обучения и последующего обновления персонала. Обеспечение пятилетнего курса учебной подготовки требовало определенных расходов, и сотруднице отдела персонала поручили создать тесты, позволяющие выявить тех, кто обладает необходимым потенциалом для прохождения долгосрочного обучения, включающего и теоретические и практические занятия. Менеджер по персоналу применила для отсеивания стажеров тесты на обучаемость, так как сочла их наиболее эффективными в данной ситуации. Тридцати кандидатам, получившим самые высокие баллы, предложили обучение в компании. Таким образом, принятая в тот год группа стажеров была отобрана на основе тестов на обучаемость, учитывающих психологические особенности личности.

На примере компании «Вилз» видно, что тесты на выполнение образца работы являются реалистической альтернативой «психометрическому тестированию», применяемому при отборе персонала. Эти тесты основаны на положении о том, что «поведение в прошлом является лучшим средством прогнозирования поведения в будущем. Как показала практика, с помощью тестов на обучаемость менеджер по персоналу действительно отобрал самых способных кандидатов, и выбранный метод отбора оказался наиболее рациональным, так как заметно сэкономил денежные и временные затраты компании [12].

На примере компании «Форд» мы рассмотрим применение такого психологического метода отбора, как групповое обсуждение. Групповое обсуждение входит в ассессмент-центр. В компании «Форд» для отбора сотрудников каждый кандидат должен был выдвинуть свою стратегию проведения рекламной компании и предложить рекламный текст. Задание такого типа использовалось и в одном из ассессмент-цептров компании «Шелл Интерпяшнл Петролеум», где кандидаты участвовали в ролевой игре, моделирующей работу редакционного комитета газеты. Каждый из кандидатов должен был настаивать на том, чтобы определенная новость оказалась на первой полосе ближайшего выпуска. Как правило, при разработке игры делается попытка отразить реальную работу организации. При оценивании учитывается в основном суммарный вклад кандидата в общую работу коллектива, а не успешное продвижение какого-либо товара или отстаивание определенной точки зрения. С помощью данного метода вышеназванные компании имели возможность успешно отбирать нужных кандидатов, так как в каждом из различных типов групповых обсуждений создается система, в рамках которой можно наблюдать и оценивать профессионально важное поведение.

Одним из негативных примеров применения нестандартных психологических тестов при отборе является отбор кандидатов в компанию «Рейнбоу». В данную фирму необходимо было найти нового руководителя фонда. Компания решила прибегнуть к услугам компании по подбору руководящих кадров «Киплейерс». Компания «Киплейерс» начала поиск подходящих кандидатов с отбора приблизительно двухсот человек, имевших хорошую репутацию; информация о них была получена из профессиональных журналов, справочников, списков специалистов, общенациональных газет, а также журналов по вопросам менеджмента. Тщательно подобрав информацию о кандидатах из различных источников, компания «Киплейерс» получив копии свидетельств о рождении всех потенциальных кандидатов, передала их одному из известных астрологов, к которому компания и ранее часто обращалась с целью получить прогноз, касающийся кандидатов на какие-либо должности. Получив сведения о точном времени и месте рождения каждого из кандидатов, астролог составил для них индивидуальные натальные карты. Шестеро из кандидатов родились в период, когда Марс только что вошел в свое наивысшее положение на небе. Астролог сообщил представителям «Киплейерс», что это имеет особое значение, поскольку считается, что такое расположение этой планеты определило судьбу многих самых выдающихся людей. Затем этих шестерых кандидатов пригласили на ланч в престижном клубе. За ланчем с кандидатами беседовали в неформальном стиле, пытаясь при этом получить о них впечатление и заинтересовать их предлагаемой должностью. Перед тем как кандидаты покинули клуб, четверых из них, проявивших интерес к должности, попросили написать фамилии трех лиц, которые могут дать им рекомендации, немного описать себя, сравнивая себя с коллегами, а также описать свой предполагаемый карьерный рост в течение предстоящих десяти лет. «Киплейерс» отослали эти рукописные тексты известному графологу, который должен был оценить личность каждого кандидата на основе образца почерка. Когда графолог и астролог прислали «характеристики личности», специалисты из «Киплейерс» сопоставили между собой результаты, представленные первым и вторым. Ни у одного из кандидатов обе характеристики не совпали, но при этом в одной из пар было обнаружено некоторое сходство: в обоих описаниях кандидата называли общительным и высоко мотивированным. «Киплейерс» сообщили «Рейнбоу», что путем обширных исследований и анализа личностных характеристик удалось найти идеального кандидата на должность руководителя фонда, который сможет хорошо вписаться в работу организации. В результате этому единственному кандидату предложили контракт сроком на пять лет. Через полтора года после этого правление «Рейнбоу» решив значительно увеличить дивиденды своим акционерам, обнаружило значительные убытки компании с момента найма нового руководителя фонда. Это было связано с тем, что новый руководитель фонда по характеру не являлся человеком, любящим риск, поэтому отказывался от многих выгодных вложений, при этом меняя стратегию компании и не оповещая об этом акционеров. Когда потери обнаружились, Генеральному директору был вынесен вотум недоверия, и сразу же после этого он уволил нового руководителя фонда [12].

Как видно на примере компании «Рейнбоу», некоторые наиболее оригинальные методы отбора кадров имеют крайне низкую эффективность, и их использование может привести к значительным убыткам для фирмы. Также нестандартные психологические методы отбора персонала могут привести к дискриминации кандидатов. Это еще раз подтверждает, что наиболее эффективным вариантом является использование нестандартных методов отбора персонала в комплексе с традиционными.

Таким образом, можно сделать вывод, что с развитием общества все больше внимания уделяется психологическим качествам личности. На сегодняшний день работодатели чаще обращают внимание не только на профессиональные знания и умения кандидатов, но и на их личностные характеристики. Именно использование психологических методов в процессе отбора персонала дает возможность HR-менеджерам подобрать самого выгодного кандидата, однако нельзя забывать, что только в совокупности с традиционными методами психологические методы буду наиболее эффективны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав литературу, мы познакомились с понятиями «отбор персонала» и «психологический метод», узнали виды, этапы и методы отбора персонала, также проанализировали практическую пользу психологических методов при отборе персонала на сегодняшний день. Мы убедились в актуальности изучаемой темы и в большой практической пользу методов психологии в процессе отбора персонала.

Таким образом, мы сделали следующие выводы. Отбор персонала является важнейшей функцией кадровой службы и занимает центральное место в ее деятельности. Отбор персонала – это выбор наиболее походящего из общего списка кандидатов на вакантную должность, который осуществляется с помощью заданных критериев и определенных методов. Качество отбора персонала влияет, как на эффективную деятельность конкретного отдела, так и на успешную работу организации в целом. Именно поэтому функции отбора персонала должно уделяться повышенное внимание.

Разные авторы выделяют разные классификации этапов отбора персонала, но во всех присутствуют пункты: разработка требований к должности, привлечение к участию в отборе, проверка кандидатов формальными и нетрадиционными методами отбора и выбор наиболее подходящего кандидата.

Среди видов отбора персонала выделяют в основном 4 вида:

* профессиональный отбор;
* психологический отбор;
* физический отбор;
* медицинский отбор;

Каждый из этих видов способствует отсеиванию неподходящих кандидатов. Они необязательны к исполнению в полном составе, их применение зависит от структуры организации и области, на которой она специализируется. Наиболее часто встречаемые виды отбора персонала – медицинский и профессиональный. Данные виды отбора являются в большинстве случаев обязательными для исполнения и считаются стандартной формальной процедурой при приеме на работу.

На сегодняшний день существует большое количество самых различных методов отбора персонала. К ним относятся: анализ и оценка заявительных документов, различные виды тестирования, различные виды собеседования, групповая дискуссия, графологическая экспертиза, центр оценки, источниковедческий (биографический) метод, анкетирование, наблюдение, критический инцидент, деловая игра, ранжирование, программированный контроль. Менеджеру по персоналу необходимо знать и уметь применять нужные методы отбора в различных ситуациях. Не существует оптимального метода отбора персонала, только комплексное использование данных методов позволяет нам достичь наиболее эффективного результата.

 Психологический метод – это способ познания внутренний психических явлений с помощью различных методов.

Как правило, методы подразделяются на:

* организационные методы;
* эмпирические методы;
* методы обработки данных;
* интерпретационные методы.

Классификации методов различны по своей структуре, но очень близки по содержанию. Не существует оптимального психологического метода, подходящего для всех ситуаций. Любой психологический метод основывается на теории, которая определяет и выбор объекта исследования, и способы расшифровки полученных результатов. Нельзя не отметить, что при использовании различных методов психологического исследования не​обходимо считаться с особенностями изучаемой проблемы.

На сегодняшний день существует немало методов отбора персонала, связанных с психологическим аспектом личности. Такими методами являются собеседование, различные виды тестирования, обсуждение в группах, метод биографических данных и др. Этим методам со временем уделяется все большее внимания, так как работодатели все больше замечают внутренние ресурсы и характеристики личности и отмечают их важность. Также использование психологических методов при отборе персонала позволяет выявить потенциал работника и спрогнозировать его дальнейшее развитие, что является немало важным для развития организации в целом. Однако нельзя всецело полагаться только на психологические методы при отборе персонала, наиболее эффективным решением является использование психологических методов в совокупности с традиционными.

С развитием общества все больше внимания уделяется психологическим качествам личности. На сегодняшний день работодатели чаще обращают внимание не только на профессиональные знания и умения кандидатов, но и на их личностные характеристики. Именно использование психологических методов в процессе отбора персонала дает возможность HR-менеджерам подобрать самого выгодного кандидата, однако нельзя забывать, что только в совокупности с традиционными методами психологические методы будут давать наиболее эффективные результаты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие / Т. Ю. Базаров. - М.: КноРус, 2011. – 300 с.
2. Гапоненко, А.Л., Панкрухина, А.П. Теория управления / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: 2003. - 558 с.
3. Глуханюк, Н.С., Семенова, С.Л., Печеркина, А.А. Общая психология: Учебное пособие для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. / Н.С. Глуханюк, С.Л. Семенова, А.А. Печеркина. – М.: 2005.
4. Дятлов, В.А, Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.А. Дятлов, В.В. Травин. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
5. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 352 с.
6. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала / С. В. Иванова. – М.: Либерия, 2003. – 168 с.
7. Как проводить отбор персонала в организацию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
8. Кибанов, А. Я., Каштанова, Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
9. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 447 с.
10. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. –М: ИНФРА-М, 2008. – 638 с.
12. Купер, Д., Робертсон, А. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. — СПб.: Питер, 2003. — 240 с.
13. Лобанов, А.П., Коптева, С.И. Введение в психологию / А.П. Лобанов, С.И. Коптева. – М.: Вышэйшая школа, 2004.
14. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КиноРус, 2012.
15. Набор и отбор персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.webarhimed.ru](http://www.webarhimed.ru/page-138.html), свободный. – Загл. с экрана.
16. Одегов, Ю.Г., Руденко, Г.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2016. – 513 с.
17. Прохоров, А.М. Большой энциклопедический словарь / А.М. Прохоров. – М.: 1997. – 1456 с.
18. Психологический отбор персонала самореализации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://center-yf.ru](http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Psihologicheskii-otbor-personala.php), свободный. – Загл. с экрана.
19. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. - СПб: Питер, 2000 - 712 с.
20. Скопылатов, И.А., Ефремов, О.Ю.3 Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во смольн. ун-та, 2000. – 399 с.
21. Собчик, Л.Н. Введение в психологию индивидуальности / Л.Н. Собчик. - М.: ИПП-ИСП, 2000.
22. Щекин, А.М. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 5-е изд. / А.М. Щекин. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.
23. Юркова, И.Г. Представления и диспозиции личности как фактор карьерного роста: на примере работников торговых предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
24. Юркова, И.Г. Организационная культура: Учебное пособие для вузов / И. Г. Юркова. – Краснодар, 2011.
25. Юркова, И.Г. Субъективные представления личности как фактор профессиональной самореализации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>, свободный. – Загл. с экрана.