## Лекция 7. Процедура психологической оценки, диагностики и экспертизы персонала: этап разработки программы психодиагностического обследования

### *7.1 Организация и процедура психодиагностического обследования. Программа психодиагностического обследования.*

Методы психодиагностики могут использоваться для решения следующих задач:

* Психологическая помощь и консультирование
  + Клиент – человек, нуждающийся в информации о себе для решения своих личных, семейных или профессиональных проблем. Клиент = обследуемый. Клиент сам принимает решения по поводу себя.
* Психологическая оценка и экспертиза
  + Клиент – человек, нуждающийся в информации о других конкретных людях (сотрудниках, учащихся, пациентах) для решения профессиональных, служебных или организационных проблем. Клиент ≠ обследуемый. Клиент принимает решение по поводу обследуемых.
* Психологическое исследование
  + Клиент – человек, нуждающийся в информации о людях для решения научных проблем. Клиент ≠ обследуемый. Решения по поводу конкретных обследуемых не принимаются.

Этапы психодиагностического обследования

1. Установление контакта с клиентом и обследуемым
2. Выявление запросов клиента, формулирование проблем, гипотез, задач
3. Выбор методов диагностики
4. Индивидуальная или групповая диагностика
5. Обработка результатов
6. Проверка результатов
7. Интерпретация результатов
8. Предоставление результатов клиенту и их обсуждение

Уровни методов психодиагностики:

* Экспресс-диагностика
* Углубленная диагностика
* Глубинная диагностика

Психологическая экспресс-диагностика

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Компактность, экономичность, простота, возможность тестирования неспециалистами и самотестирования, выявление групп риска, консультирование |
| Ограничения | Относительно низкий уровень валидности и надежности |
| Примеры методик | Личностные опросники Айзенка, Роттера, Майерс-Бриггс и т.п, интеллектуальный тест Вандерлика, цветовой тест Люшера, рисуночная диагностика и т.д |

Углубленная психологическая диагностика

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Максимальная на сегодняшний день валидность и надежность, экспертиза и отбор |
| Ограничения | Значительные затраты времени, необходимость высокого уровня квалификации |
| Примеры методик | Личностные опросники MMPI, CPI, тест структуры интеллекта Амтхауэра, тест Розенцвейга |

Глубинная психологическая диагностика

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Выявление содержания потребностей, мотивов, отношений, сознания и бессознательных переживаний, консультирование и экспертиза |
| Ограничения | Значительные затраты времени, необходимость высокого уровня квалификации и достаточного опыта работы |
| Примеры методик | Репертуарные решетки, семантический дифференциал, ТАТ, тест Роршаха и т.п. |

Консультационные ситуации:

* Краткосрочное консультирование, направленное на решение частных проблем клиента, экстренная психологическая помощь. Использование психодиагностических тестов может помешать эффективной работе.
* Длительное консультирование, ориентированное на личностные изменения клиента, углубленная индивидуальная работа. Использование психодиагностических тестов может не требоваться.
* Консультирование большого количества клиентов в условиях дефицита времени, массовая работа с большим потоком клиентов. Использование психодиагностических тестов является совершенно необходимым.

*Автор конспекта: И.Л. Соломин*

### *7.2. Мониторинг организационных процессов методами профессиональной диагностики*

### *7.2.1. Концепция личности как основа подхода к изучению индивидуально-психологических особенностей человека*

Обычно психодиагностический тест строится на основе авторских представлений о структуре личности. То, как разработчик методики описывает и объясняет психологические особенности человека, определяет шкальную структуру и интерпретацию теста. Сбор и систематизация информации об испытуемом в ходе психодиагностического обследования происходит на основе субъективной модели личности, представленной в сознании диагноста. Составляющие этой модели влияют на выбор методик, структуру заключения по результатам обследования и способ изложения диагностической информации.

В современной психологии существует несколько наиболее распространенных подходов к изучению и анализу личности.

1. Конституциональный подход. В его основе лежит представление о том, что психологические особенности человека связаны с типом его конституции (строением тела, темпераментом), т.е. с врожденными генетически обусловленными параметрами.

2. Факторный подход основан на изучении и анализе личности с использованием методов математической статистики (факторного анализа). При этом характеристики личности, присутствующие в языке, объединяются в группы (факторы), которые впоследствии фигурируют как шкалы опросников. В рамках этого подхода разработан популярный в России тест Р.Кеттела 16PF.

3. Блочный подход. Предполагает выявление и выделение отдельных блоков, составных частей личности: направленность личности, характер, высшие психические функции (мышление, память, внимание, восприятие), темперамент. С точки зрения прогноза профессиональной успешности наибольшей информационной значимостью обладают верхние блоки: направленность личности, характер, высшие психические функции.

Блочный подход является наиболее удобным и технологически оправданным для анализа личности с использованием средств психодиагностики и разработки системы критериев психологического отбора.

4. Мотивационно-динамический подход. В основе этого подхода лежит тезис о том, что любое проявление личности может рассматриваться с учетом иерархически организованных уровней потребностей (мотивов). В качестве примера, можно предложить концепцию самоактуализации А. Маслоу. Согласно ей, потребности более высокого уровня (потребность в любви, потребность в социальном статусе, потребность в самоактуализации) возникают лишь после того, как человек удовлетворит базовые потребности, т.е. будет испытывать физиологический комфорт и чувство безопасности.

Л.Н. Собчик ввела понятие "ведущей тенденции", т.е. индивидуально-очерченного стиля восприятия, переработки и воспроизведения информации о познаваемом мире, которые трансформируются в мысли, переживания, поступки людей. Этот стиль пронизывает все уровни личности от генетически заданных до высших, сформированных в ходе социализации. В ходе анализа результатов психодиагностики выявление одной или нескольких ведущих тенденций личности позволяет более точно прогнозировать поведение человека и понимать его мотивационно-ценностные приоритеты.

Индивидуальный стиль деятельности устойчивая индивидуально-специфическая система психологических средств, приемов, навыков, методов, способов выполнения той или иной деятельности. ИСД позволяет людям с разными индивидуально-типологическими особенностями нервной системы, разной структурой способностей, темперамента, характера добиваться равной эффективности при выполнении одной и той же деятельности разными способами, компенсируя при этом индивидуальные особенности, препятствующие достижению успеха (Климов Е.А., 1990).

### *7.2.2. Профессиональное самоопределение и профессиональный рост субъекта. Выявление профессионально важных качеств сотрудников*

Е. А. Климов понимает профессиональное самоопределение как одно из важнейших проявлений психического развития человека, как процесс его становления в качестве полноценного участника сообщества профессионалов и — более широко — социального сообщества в целом. Выполнение социально значимой деятельности, направленной на производство социально ценного продукта, является критерием смысловых и мотивационных поисков и решений человека. В этих решениях кристаллизованы сознательные и подсознательные аспекты, а в самом решении интегрируется предшествующий опыт и цели в будущем.

В отечественной литературе вопросы профессионального самоопределения субъекта наиболее последовательно и разносторонне рассматриваются в работах Э. Ф. Зеера, Е. А. Климова, Н. С. Пряжнпкова.

### *7.2.3. Исследование мотивации профессиональной деятельности*

(Методика «Диагностика мотивационной структуры личности», В.Э. Мильман; «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере», О.Ф. Потемкина). Мотивация достижения и мотивация избегание неудач их роль в профессиональной деятельности и диагностика. (Методика Т. Эллерса). Уровень субъективного контроля, его значение в профессиональных достижениях и возможности диагностики («Метод исследования уровня субъективного контроля», Дж. Роттер)

Б.Ф. Ломов указывает, что вопросы мотивации занимают ведущее положение в большинстве психологических исследований.

Первое направление характеризуется монистическими взглядами на понятие «мотив», когда за него принимаются разные и отдельные психологические феномены: потребности, цели, побуждение, намерение, устойчивые свойства, состояние и др. Второе направление может быть описано через объединение существующих точек зрения в единую концепцию, рассматривающую мотив как сложное интегральное (системное) психологическое образование. Объединяет данные два направления то, что мотив воспринимается ими как конкретный психологический феномен.

В качестве теоретической основы определения понятия мотива, мы будем опираться на работы Л.И. Божович, А.Н. Леонтьева, посвященные теории развития мотивации.

В современной психологии слово мотивация используется в двояком смысле: как обозначающее систему факторов, детерминирующих поведение, сюда входят, в частности, потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и многое другое, и как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне. Но мотивация обусловлена потребностями личности, условиями деятельности. Так как с учетом этих факторов происходит принятие решения, формирование намерения.

Выделение мотивационных доминант имеет принципиальное значение, так как они обусловливают принятие человеком решения и при объяснении основания действия и деятельности становятся аргументами принятого решения.

Одна из наиболее известных и популярных теорий мотивации была предложена известным американским психологом А.Маслоу. Согласно теории А.Маслоу, поведение человека детерминировано его потребностями – состояниями, создаваемыми нуждой в объектах, необходимых для его существования и выступающих источником его активности. А. Маслоу выделил пять качественно разных групп человеческих потребностей:

1. физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
2. потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
3. социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми - чувство “локтя” и поддержка;
4. потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
5. потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные, пока не удовлетворены потребности более низких уровней их воздействие на мотивацию человека будет приоритетным.

Предметом изучения во многих исследованиях (А.З. Абзалова, Б.И. Додонов, Т.П. Дмитриева, и др.) явилась типология мотивации профессиональной деятельности. Самая распространенная типология мотивационной структуры представлена у Т.Н. Антоновой, К. Замфир, Л.Е. Курнешовой. В основном данные авторы выделяют два типа мотивации профессиональной деятельности: внешний и внутренний. О внутреннем типе мотивации можно говорить, если деятельность значима для личности сама по себе, и личность получает удовольствие непосредственно от самой деятельности. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей (мотивы социального престижа, зарплаты и т.п.), то это внешняя мотивация.

Более углубленное изучение типов мотивации профессиональной деятельности, предложила К. Замфир. Она исходит из представления о трех типах мотивации: внутренней мотивации, внешней положительной мотивации и внешней отрицательной мотивации. Под внутренними мотивами автор понимает то, что порождается в сознании человека самой трудовой деятельностью: понимание ее общественной полезности; удовлетворение, которое приносит работа, т.е. результат и процесс труда. Внутренняя мотивация возникает, из потребностей самой деятельности, когда человек трудится с удовольствием, без какого-либо внешнего давления. Внешняя мотивация содержит те мотивы, которые находятся за пределами самого работника и труда как такового: заработок, боязнь осуждения, стремление к престижу и т.д. К внешней положительной мотивации относятся: материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение со стороны коллег и коллектива, престиж, т.е. те стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия. К внешней отрицательной мотивации автор относит наказания, критику, осуждение, штрафы и др.

Мотивация деятельности, **направленной на достижение успехов**, и на **избегание неудачи**. Люди, мотивированные на успех добиваются в жизни гораздо большего, обычно ставят перед собой в деятельности положительные цели. Они стремятся добиваться успехов в своей деятельности, ищут такой деятельности, активно в нее включаются, выбирают средства и предпочитают действия, направленные на достижение поставленной цели. У таких людей имеется ожидание успеха, так берясь за какую-нибудь работу, они обязательно рассчитывают на то, что добьются успеха, уверенны в этом. Они рассчитывают получить одобрение за действия, направленные на достижение поставленной цели, а связанная с этим работа вызывает у них положительные эмоции. Для них, кроме того характерна полная мобилизация всех своих ресурсов и сосредоточенность внимания на достижении поставленной цели.

Люди, **мотивированные** **на избежание неудачи,** проявляют неуверенность в себе, не верят в возможность добиться успеха, боятся критики. С работой, которая чревата возможностью неудачи, у него обычно связаны отрицательные эмоциональные переживания, он и не испытывает удовольствия от деятельности, тяготится ею. В результате он часто оказывается не победителем, а побежденным, в целом – жизненным неудачником.

**Уровень субъективного контроля** является обобщенной характеристикой личности, которая проявляется схожим образом в различных ситуациях. Психологи полагают, что уровень субъективного контроля связан с ощущением человеком ответственности за происходящее «здесь и теперь», а также за отдаленные последствия, т. е. с социальной зрелостью и самостоятельностью личности. Впервые методики диагностики такой характеристики личности были апробированы в 60-х годах в США. Наиболее известная среди них — шкала локус контроля (locus of control scale), разработанная Дж. Роттером ( J. B. Rotter). Эта шкала основана на положении о том, что все люди делятся на два типа — интерналов и экстерналов — в зависимости от того, как они оценивают, что является причиной различных событий в их жизни и кто несет за них ответственность. Каждого человека можно оценить по шкале «интернальность-экстернальность». Интерналы имеют внутренний локус контроля, экстерналы — внешний. Различия между двумя типами локализации контроля могут оказаться существенными с точки зрения успешности профессиональной деятельности (интернальный локус контроля значимо коррелирует с индексом профессионального успеха).

### *7.2.4. Профессиональная карьера и ее виды. Периодизация жизни и профессиональное развитие. Профессиональная карьера и самореализация*

*(«Якоря карьеры», Г.С. Никифоров; «Самоактуализационный тест», Ю.Е. Алешина с соавт).*

Понятие «карьера» пришло из французского языка и обозначает продвижение в сфере профессиональной деятельности, достижение известности.

Традиционно в психологии труда рассматривают развитие профессионально важных качеств, которые определяют успешность труда, его производительность и т.п. Но спецификой собственно психологического подхода является перенесение акцента на проблему развития самой личности человека-работника. Поэтому рассмотрение ценностно-смысловых, личностных аспектов развивающегося субъекта труда становится достаточно перспективным направлением. При этом важно понять, как происходит формирование ценностно-нравственной, смысловой, личностной структуры его профессионального сознания.

Еще А.Н. Леонтьев рассуждал о двух "рождениях личности": первый раз - в дошкольном возрасте, когда выстраивается первая иерархия мотивов и появляется способность от чего-то отказываться; и второй раз - в подростковом возрасте, когда молодой человек по-новому осознает свои мотивы и начинает руководить собственным поведением. К этому можно было бы добавить и третье рождение личности, связанное с гражданской зрелостью и согласованием своих мотивов с общественными и даже общечеловеческими. Именно в профессиональной деятельности, когда уже повзрослевший человек максимально реализует свой развивающийся потенциал, полезно поразмышлять о том, ради чего человек не только трудится, но и вообще живет, как собственно профессиональная деятельность позволяет ему передать все лучшее, что у него есть, другим людям.

В целом можно условно выделить следующие этапы развития самосознания личности (по Ю.Б. Гиппенрейтер):

* усвоение норм, опосредствующих физическое развитие (формирование "физического Я" личности);
* формирование "социального слоя личности";
* формирование "духовного центра личности" (ценностно-нравственное самоопределение).

Центральной проблемой развития личности специалиста является развитие его ценностно-смысловой сферы, развитие его готовности поставить перед собой и дать ответ на вопрос: ради чего я живу и работаю, зачем я вообще являюсь таким-то и таким-то профессионалом?

Наиболее известной в России является периодизация развития человека как субъекта труда Е.А. Климова (1996):

1. Стадия предыгры (от рождения до 3 лет), когда происходит освоение функций восприятия, движения, речи, простейшие правила поведения и моральные оценки, которые становятся основой дальнейшего развития и приобщения человека к труду.

2. Стадия игры (от 3 до 6-8 лет), когда происходит овладение "основными смыслами" человеческой деятельности, а также знакомство с конкретными профессиями (игры в шофера, во врача, в продавца, в учителя...). Заметим, что Д.Б. Эльконин (1978), вслед за Г.В. Плехановым, писал о том, что "игра - это дитя труда", и само возникновение детской сюжетно-ролевой игры произошло тогда, когда ребенок уже не мог непосредственно осваивать труд взрослых, когда произошло историческое разделение и усложнение труда.

3. Стадия овладения учебной деятельностью (от 6-8 до 11-12 лет), когда интенсивно развиваются функции самоконтроля, самоанализа, способности планировать свою деятельность и т.п. Особенно важно, когда ребенок самостоятельно планирует свое время при выполнении домашнего задания, преодолевая свое желание погулять и расслабиться после школы.

4. Стадия "оптации" (optatio - от лат. - желание, выбор) (от 11-12 до 14-18 лет). Это стадия подготовки к жизни, к труду, сознательного и ответственного планирования и выбора профессионального пути; соответственно, человек, находящийся в ситуации профессионального самоопределения называется "оптантом". Парадоксальность этой стадии заключается в том, что в ситуации "оптанта" вполне может оказаться и взрослый человек, например, безработный; как отмечал сам Е.А. Климов, "оптация - это не столько указание на возраст", сколько на ситуацию выбора профессии.

5. Стадия адепта - это профессиональная подготовка, которую проходит большинство выпускников школ.

6. Стадия адаптанта - это вхождение в профессию после завершения профессионального обучения, продолжающаяся от нескольких месяцев до 2-3 лет.

7. Стадия интернала - это вхождение в профессию в качестве полноценного коллеги, способного стабильно работать на нормальном уровне. Это стадия, о которой Е.А. Климов говорит, что работника коллеги воспринимают как "своего среди своих", т.е. работник уже вошел в профессиональное сообщество как полноценный член ("интер" и означает: вошел "внутри профессии).

8. Стадия мастера, когда о работнике можно сказать: "лучший" среди "нормальных", среди "хороших", т.е. работник заметно выделяется на общем фоне.

9. Стадия авторитета означает, что работник стал "лучшим среди мастеров". Естественно, не каждый работник может похвастаться этим.

10. Стадия наставника - высший уровень работы любого специалиста. Эта стадия интересна тем, что работник являет собой не просто великолепного специалиста в своей отрасли, но превращается в Учителя, способного передать лучший свой опыт ученикам и воплотить в них часть своей души (лучшую часть души). Таким образом, высший уровень развития любого специалиста - это педагогический уровень. Заметим, что именно педагогика и образование являются стержнем человеческой культуры, поскольку обеспечивают преемственность и сохранение лучшего опыта человечества. Профессионал, ставший Наставником-Учителем, по-своему тоже является культурным существом в лучшем смысле этого слова.

Мы рассматриваем карьеру как естественную потребность человека в полной жизненной самореализации всех его способностей на пользу людям, обществу, приносящую ему удовлетворенность собой.

Выбирая сферу профессиональной деятельности, человек сознательно (или неосознанно) строит свою личностную концепцию благополучного будущего, упорядоченного, взаимосогласованного, предсказуемого и понятного.

Полноценная жизненная самореализация в профессиональной сфере возможна, если человек:

* признает свою профессиональную деятельность как наилучшую для самореализации собственной личности;
* осознает свои способности, интересы, жизненные предпочтения и мотивы поведения, способен к дружескому взаимодействию с другими людьми, независимо от их индивидуальных особенностей;
* обладает знаниями, умениями и навыками, позволяющими ему наиболее полно реализовать свои способности в профессиональной деятельности и разнообразных отношениях;
* способен к целенаправленным волевым усилиям, необходимым для реализации его стремления быть эффективным, компетентным профессионалом, значимым для окружающих на всех этапах жизненного пути.

В широком смысле слова карьера понимается как общая последовательность развития и самореализации человека в основных сферах жизнедеятельности: в работе, семье, общественной жизни, досуге.

Успешность карьеры человека зависит от целого ряда факторов. Г.С. Альтшуллер разработал своеобразный алгоритм построения карьеры.

Во-первых, человек должен ответить на вопрос, какие цели он ставит перед собой.

Во-вторых, определить, что мешает ему стать тем, кем он мечтает.

В-третьих, решить, как преодолеть противодействие жизненных обстоятельств.

### *7.2.5. Прогнозирование поведения сотрудников в типичных ситуациях для оценки потенциальных рисков, связанных с их деятельностью, удовлетворенность работой, выявление лояльности сотрудника организации*

(Тест «Удовлетворенность работой», В.А. Розанова; «Оценка лояльности сотрудника организации», Л.Г. Почебут, О.Е. Королева; Опросник привлекательности культуры организации, Г.С. Никифоров).

Позитивная модель развития отношения работника к организации и ее культуре имеет три этапа: благонадежность, лояльность и приверженность организации.

**Благонадежность** применительно к работнику компании — это соблюдение норм, разделение ее целей и ценностей, следование ее требованиям и регламентам. Основу этой благонадежности, как правило, составляют дисциплинированность, подкрепляемая системой стимулирования, а также воспитание и научение работника.

**Лояльность** — это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное эмоционально окрашенное отношение к компании и ее сотрудникам, желание быть полезным, нужным, предупреждать об опасности.

Лояльный сотрудник всегда стремится быть честным и искренним по отношению к компании, выполнить свою работу наилучшим образом и готов даже приносить определенные жертвы во имя успехов компании, ощущая чувство гордости за ее победы. Лояльный сотрудник испытывает сильное желание оставаться членом данной организации, несмотря на возникающие проблемы и сложности в ее работе, полон энтузиазма и желания оказывать помощь.

Если уровень скрытой текучести кадров в компании высок, она будет неуклонно терять свою стабильность.

Кроме наблюдения, которое осуществляют руководство и служба персонала, стоит оценить лояльность сотрудников при помощи анкетирования. По результатам регулярных анонимных опросов об удовлетворенности работой и поиске нового места можно выявить пять групп работников:

* сотрудники, удовлетворенные работой и не предпринимающие поиск нового места;
* удовлетворенные сотрудники, но ищущие новую работу;
* неудовлетворенные сотрудники, занимающиеся активным поиском работы;
* неудовлетворенные сотрудники, не ищущие нового места работы;
* сотрудники с неопределенной позицией («Затрудняюсь ответить», «Я не задумывался над этим»).

Используемая литература:

1. Исрафилова, Г.Ю. Психодиагностика в управлении персоналом. Учебное пособие./ Г.Ю. Исрафилова. – Нижнекамск : НХТИ (филиал) ФГБОУ ВО «КНИТУ», 2017. - 115

### *7.3 Оценка индивидуально-личностных особенностей кандидатов для решения задач отбора и подбора работников на вакантные места, при проведении кадровых конкурсов, при ротации кадров с учетом соответствия сотрудников определенным должностным и профессиональным требованиям*

Общий контроль за политикой в сфере управления персоналом и окончательную ответственность за ее успех несет высшее руководство. На методы и эффективность поиска и отбора кадров влияет политика руководства в отношении персонала, обучения и развития работников и понимание значения поддержания хорошего морального климата в организации.

Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в контексте работы всей организации.

Основные предпосылки, определяющие эффективность работы по подбору и отбору кадров являются:

* постановка четких целей организации;
* разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей;
* наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

Поиск и отбор кадров связаны с кадровым планированием, анализом работы, оценкой исполнения, системой стимулирования, введением в должность, обучением и развитием персонала, а также со сложившейся организационной культурой.

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников.

Отбор работников нельзя осуществлять, лишь ориентируясь на какой-то один признак или решение какой-то одной задачи.

Комплексный подход к найму и отбору персонала состоит по меньшей мере из пяти основных задач:

* узнать о том, что представляет из себя должность, которая должна быть заполнена.
* определить личностные и деловые качества, необходимые для эффективного выполнения данной работы
* найти возможные источники и методы привлечения подходящих кандидатов
* определить, какие методы позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности
* обеспечить введение нового работника в должность и в организацию.

**Анализ работы**  является центральным пунктом планируемого комплексного подхода. Анализ работы позволяет получить:

* должностные инструкции;
* определение требований к должности.

**Должностные инструкции** определяют основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию: что собой представляет данная работа, какие виды деятельности и обязанности она включает в себя, ответственность и полномочия, ее место в формальной структуре организации.

**Требования к должности** в дополнение к описанию работы указывают на то, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять эту работу: опыт, технические знания и навыки, физические характеристики, состояние здоровья и внешность, мотивация, интеллектуальные способности, формальные характеристики, личные и деловые качества, а также другие специальные требования, такие как, например, возможность переезда в другой город или частые командировки.

Конечно, вряд ли можно найти идеального или абсолютно подходящего кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Требования к должности могут служить основой для подготовки плана интервью с кандидатам на вакантную должность. Каждый вопрос интервью при этом должен быть увязан с требованиями к должности и направлен на то, чтобы выяснить, обладает ли кандидат необходимыми для успешной работы качествами.

Таким образом, требования должности являются основой процесса поиска и отбора кадров. Они дают ориентиры для оценки кандидатов и для принятия решения о приеме на работу.

Процесс анализа работы - это не только необходимая предпосылка эффективного отбора кадров, он также является основой для принятия решений по большинству кадровых вопросов. Анализ работы является основой оценки исполнения, основой разрабатываемых в организации программ обучения, системы поощрений, развития и продвижения по службе, а также для разработки рабочих методов и процедур. Все значительные изменения в требованиях к должности могут быть использованы как основа для пересмотра ставок заработной платы, перспектив продвижения или потребностей в обучении. Согласовав эти изменения с работником, их можно формализовать и включить в новый вариант требований к должности.

### *7.4. Организация процесса отбора персонала*

Исходя из целей, процесс отбора должен быть достаточно хорошо формализован и подкреплен соответствующими положениями, инструкциями, типовыми формами и т.д.

Процедуры, на основании которых осуществляется отбор, должны быть хорошо отработаны, а персонал, проводящий отбор, должен иметь необходимую квалификацию и опыт.

Каждый этап решает свои задачи и отличается специфическими процедурами, методами и приемами работы.

На практике содержание процесса отбора, наличие или отсутствие отдельных этапов, их последовательность могут изменяться в зависимости от характера деятельности организации, от специфики вакантной должности, от возможностей кадровой службы и т.д.

Например, тестированию обычно не подвергают работников, претендующих на относительно простые работы, для которых не требуется специальное обучение (например, грузчик, разнорабочий), либо, наоборот, на работу, которая требует высокого уровня профессионализма (юрист, специалист по телекоммуникациям). Справку о состоянии здоровья отдел персонала (отдел кадров) запрашивает, как правило, для профессий, требующих определенного уровня развития физических качеств (охранник, работник муниципальной полиции), или для профессий, имеющих дело с продуктами питания (продавец, повар, официант).

Проверка рекомендаций имеет большее значение для профессий, предполагающих высокую материальную или финансовую ответственность.

**Планирование процесса отбора.** Люди, принимающие участие в отборе, должны так спланировать свою работу, чтобы выделить достаточно времени на каждого кандидата без отвлечений на другие задачи. Времени должно быть достаточно для того, чтобы внимательно ознакомиться со всей предоставленной информацией о кандидате (резюме, рекомендации, документы, стандартная форма и др.). Для проведения отбора должно быть выделено специальное помещение, отвечающее необходимым требованиям: хорошая вентиляция и освещение, наличие необходимого количества столов, стульев, средств оргтехники и др.

Во время отбора важно создать благоприятную психологическую обстановку, принимая во внимание то, что для большинства кандидатов - это первый контакт с организацией. Кандидаты часто склонны судить об организации по тому, как организован процесс отбора, и их желание работать в организации в значительной степени будет зависеть от тех впечатлений, которые они получили при первых контактах с организацией.

Сведения о работнике, собранные с помощью стандартной формы, дают ориентиры для построения интервью с кандидатом. *Например, интервьюер может захотеть уточнить причины увольнения кандидата с предыдущего места работы или узнать более подробно о тех или иных направлениях его профессиональной деятельности.*

**Методы отбора кадров.** Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы:

1. Предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в стандартной форме и результатов предварительного интервью).
2. Сбор информации о кандидате (от других людей).
3. Личностные опросники.
4. Тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов и др.
5. Групповые методы отбора.
6. Метод решение проблем.
7. Собеседование/интервью.
   * + 1. *Предварительный отбор* (анализ информации о кандидате, содержащейся в стандартной форме и результатов предварительного интервью).

Предварительное интервью - обмен информацией между работником кадровой службы (секретарь, инспектор отдела кадров или менеджер по персоналу) и претендентом на должность. Информация используется, чтобы установить соответствуют ли навыки, способности и отношение кандидата к работе требованиям вакантной должности. Обычно это интервью занимает несколько минут.

* + - 1. *Сбор информации о кандидате*. Заполнение кандидатами специально разработанной стандартной формы. В ряде случаев кандидатам предлагается представить резюме и написать автобиографию. Анализ сведений, указанных в стандартной форме, и его сопоставление с требованиями к должности позволяет произвести предварительный отсев части кандидатов, не подходящих по формальным признакам для работы в организации.

Часто возникает необходимость проверки сведений, предоставляемых кандидатами.

3*. Личностные опросники*. Для оценки кандидатов в процессе отбора часто бывает необходимо определить, в какой степени их личные качества соответствуют требованиям работы (должности). Личностные опросники измеряют такие черты личности, как коммуникабельность, уровень личностной зрелости, эмоциональную устойчивость, склонность к лидерству и др. Среди наиболее часто используемых методов исследования личности используются 16 - факторный личностный опросник Кеттелла, MMPI (Миннесотский многофакторный личностный опросник), личностный опросник Айзенка, методика Майерс-Бриггз.

Информация, получаемая с помощью личностных опросников, довольно сложна, и для ее интерпретации необходимы квалифицированные специалисты-психологи. Прогностическая валидность личностных опросников, то есть их способность предсказывать будущую профессиональную успешность кандидатов, невысока. Это обусловило все меньшее их использование при отборе в последние годы. Однако, личностные опросники оказываются достаточно полезны в тех случаях, когда надо отсеять тех претендентов, которые очевидно не подходят для данной работы: например, малообщительных людей для работы, требующей боль­шого числа социальных контактов, или высокотревожных людей для работы, требующей высокой эмоциональной устойчивости.

4.*Тесты*  в настоящее время получили самое широкое применение. При оценке способностей кандидатов используют тесты для одномерного и многофакторного исследования способностей.

Многофакторные методы представляют собой набор тестов, дающих оценку способностей кандидатов по ряду показателей, потенциально связанных с работой. Однако, следует иметь в виду, что эти многофакторные методы выявляют не все важные для работы способности. В последнее время к тестам относятся довольно осторожно, их использование для целей профессионального отбора вызывает часто серьезную критику, поскольку в ряде случаев они не выполняют своей основной функции - прогноз уровня будущей успешности кан­дидата.

5. *Групповые методы отбора* применяют тогда, когда есть возможность собрать ряд кандидатов вместе, и специалист, занимающийся отбором, оценивает их в процессе использования ряда процедур. Это могут быть групповые дискуссии, деловые игры, упражнения на решение проблем.

6. *Метод решения проблем*. Баскет-метод (от английского basket- корзина). Этот метод сконструирован так, чтобы имитировать реальную рабочую ситуацию. В типичном случае перед кандидатом ставится ряд задач, для решения которых ему предлагается ряд материалов: письма, служебные записки, докладные записки, требования, жалобы и т.д. В пределах отведенного времени кандидат должен распределить имеющиеся в "корзине" проблемы по степени важности, организовать имеющийся материал, спланировать свои действия, делегировать полномочия, отыскать необходимую информацию.

Оценивается: логика анализа предложенных проблем, качество решений кандидата, способность отделять существенную информацию от несущественной, определять степень приоритетности проблем и др.

7. *Собеседование/интервью.*

### *7.5 Профессиограмма как критерий оценки претендента на должность.*

В данном аспекте важны следуюшие вопросы для рассмотрения. Психограмма как важнейшая часть профессиограммы с точки зрения требований, предъявляемых профессией (специальностью) к психологическим качествам человека. Профессиографирование. Схема описания профессии и модульный подход к профессиографированию.

Методику и технику получения и обработки значимых с точки зрения психологии характеристик труда обозначают понятием психологической профессиографии.

Под понятием психологической профессиографии понимается весь комплекс способов и технических средств, с помощью которых определяются все оказывающие психологическое воздействие факторы (кроме собственно психологических, такими факторами могут быть и некоторые физиологические, социальные, организационные, технические, экономические и др.), прямо или опосредованно влияющие на трудовую деятельность и производительность труда человека.

Профессиограммы можно подразделить на частные и комплексные.

*Частные профессиограммы* дают лишь частичное представление о работе. (Отражает лишь физиологические, или санитарно-гигиенические, или социологические, или технологическо-экономические показатели). Использование подобных профессиограмм ограничивается областью, связанной с соответствующей наукой, или смежными областями.

*Комплексная профессиограмма* является всесторонним описанием работы, в котором собраны результаты профессиографии всех дисциплин эргономики и соответствующих специальных дисциплин (техника, организация, экономика). Сведения, вошедшие в перечень характеристик, содержащихся в профессиограмме, доступны для всех специалистов, участвовавших в ее составлении, и могут быть использованы ими в их практической работе.

### *7.6. Оценочное интервью при приеме сотрудников на работу*

В данном аспекте важны следуюшие вопросы для рассмотрения. Подготовка, организация, проведение. Структура и задачи каждого из этапов интервью. Использование стрессовых методик: задачи и условия применения. Использование ролевых и имитационных игр в диагностике профессионально важных качеств претендента

Среди методов отбора интервью занимает особое положение. Это связано с тем, что интервью с кандидатом позволяет одновременно решить широкий круг задач.

Интервью часто является центральным и основным элементом отбора. Это наиболее широко используемый метод отбора. К интервью обычно допускаются 20-30% от общего числа кандидатов.

На содержание и структуру интервью оказывает влияние целый ряд факторов. При подготовке к проведению интервью следует учитывать три источника этих влияний:

Интервью с кандидатом на вакантную должность должно быть тщательно спланировано.

План проведения интервью должен содержать прямые вопросы о предшествующей трудовой деятельности, профессиональном опыте, образовании и квалификации, соответствии состояния здоровья кандидата требованиям данной должности, финансовом, семейном положении и т.д. Цель предварительного планирования состоит также в том, чтобы не задавать вопросов, уже содержащихся в стандартной форме.

Многие организации имеют стандартную схему проведения интервью, в основе которой лежит типовая форма, содержащая фиксированный набор вопросов к кандидату. Однако, следует иметь в виду, что для отбора работников на разные должностные позиции может потребоваться разработка новых стандартных форм с учетом требований к должности (например, интервью при отборе продавца, будет существенно отличаться от интервью при отборе директора магазина или коммерческого директора торговой компании).

С другой стороны, интервью не должно создавать у кандидата впечатления, что его опрашивают по вопросам заранее заготовленной анкеты. Кандидата следует поощрять, чтобы он больше рассказывал о себе, о своем опыте, знаниях, задавал вопросы и предлагал свои идеи.

Информация по каждому пункту интервью может собираться без какого-либо заранее определенного порядка вопросов, после чего собранная информация заносится в стандартную форму и анализируется.

В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться разные **типы интервью**:

* структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
* неструктурированное (проводимое в свободной форме);
* интервью в эмоционально напряженной обстановке (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
* панельное (проводимое специально созданной комиссией);
* групповое (интервью с группой кандидатов);
* один на один.

**Панельное интервью**

Это интервью с кандидатом, которое проводит специально созданная комиссия. В комиссию обычно включают представителя высшего руководства, руководителя подразделения в которое отбирается работник, непосредственного руководителя, представителя кадровой службы и 1-2 профильных специалистов.

Панельное интервью может быть организовано на основании разделения обязанностей между членами комиссии.

**Преимущество** панельного интервью состоит в том, что с кандидатом смогут познакомиться одновременно ряд людей, заинтересованных в данном назначении, что обеспечивает рассмотрение с разных сторон степени пригодности кандидата для данной должностной позиции. Панельное интервью позволяет оценить не только профессиональную квалификацию кандидата, но и его соответствие культуре организации, существующим в ней нормам, традициям и т.д.

**Недостатки** панельного интервью:

* неподготовленность отдельных членов комиссии к участию в интервью;
* существенные расхождения в мнениях и интересах у разных членов комиссии (Это может выражаться в том, что члены ко­миссии могут по-разному оценивать важность заполнения данной вакансии или расходиться в отношении тех требований, которые предъявляет работа к кандидату. Следствием этого могут быть расхождения в оценках между членами комиссии и опасность ошибки при принятии окончательного решения о приеме);
* излишне формальный подход членов комиссии к проведению интервью (Это не дает возможности создать во время беседы с кандидатом доверительной и непринужденной обстановки, не позволяя многим кандидатам полностью раскрыть свой потенциал.);
* социально-психологические факторы (На оценку комиссии могут оказывать влияние хорошо известные психологические феномены, такие как эффект ореола, групповое давление, конформизм отдельных членов комиссии и др.).

**Типы вопросов в интервью**

В ходе интервью для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает умение правильно задавать вопросы.

Интервьюер должен избегать соблазна внушения кандидату возможных ответов, а также наводящих вопросов, то есть таких вопросов, которые подсказывают, какой тип ответа он ожидает получить. При проведении интервью следует соблюдать баланс между закрытыми и открытыми вопросами, и рефлексивными замечаниями или рефлексивными вопросами.

*Примеры наводящих вопросов:*

* Для этой работы важна аккуратность. А вы аккуратный человек?
* Я думаю, что вы жалеете об этом сейчас, не так ли?
* У нас очень много работы и часто приходится работать с высокой нагрузкой. Как вы относитесь к работе в условиях высокой нагрузки?

*Примеры открытых вопросов:*

* Что заставило Вас принять решение о ... ?
* Расскажите мне о ...?
* Как получилось, что...?

*Примеры прямых или закрытых вопросов*

* Какие оценки были у Вас по каждому предмету?
* Сколько человек непосредственно подчинялось Вам?
* Сколько месяцев Вы работали в ... ?

*Примеры рефлексирующих замечаний/вопросов*

Такие замечания или вопросы нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания. Кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают.

• Как я понял, Вы предпочитаете работу с высоким уровнем ответственности?

* Итак, Вы любите заниматься спортом?
* Мне показалось, что Вы плохо реагируете на критику в Ваш адрес?

**Основные требования к проведению интервью**

Интервью должно быть своего рода испытанием для кандидата. Вопросы должны быть направлены на получение значимой информации, на выявление сильных и слабых сторон кандидата и на возможно более полное раскрытие его потенциала.

Не следует давать возможность кандидатам избегать ответов на какие-то вопросы. Следует также обращать внимание на то, *как* кандидат отвечает на вопросы (учет невербальных характеристик: поза, жесты, мимика и т.д.). Часто это может дать даже больше информации, чем само содержание ответа.

Трудно предположить, что работники организации, отвечающие за решение задачи поиска и отбора кадров, изначально обладают всеми необходимыми навыками проведения интервью. Как и в любом деле, для успешного решения этой задачи им нужна тренировка и обучение.

* Интервьюер должен быть обучен тому, как проводить интервью и должен быть знаком с типичными ошибками, которые чаще всего препятствуют принятию верного решения в процессе отбора.
* Интервьюер должен уметь проводить интервью с любыми кандидатами, независимо от уровня их квалификации, образования, культурного уровня. Он должен учитывать, что интервью - это также одно из средств связи с общественностью (Public Relations) .

При проведении интервью интервьюер должен иметь должностные инструкции, требования к должности для каждой вакансии.

**Система оценки кандидатов**

Система оценки кандидата должна обладать следующими характеристиками:

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

**Пример системы оценок.**

**5 *Отличный кандидат.*** Нет недостатков как в отношении про­фессиональных знаний и умений, так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений, может быть принят на работу.

***4 Хороший кандидат (выше среднего уровня).*** Имеет много сильных качеств и не имеет серьезных недостатков. Может быть принят на работу с высокой долей уверенности.

***3 Средний кандидат.*** Сильные стороны перевешивают имеющиеся у него недостатки. Может быть принят на работу на определенных условиях.

***2 Ниже среднего.*** Имеет ряд серьезных недостатков, ставящих под вопрос целесообразность его зачисления на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в приеме на работу, но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах (например, отсутствие других претендентов).

***1 Абсолютно неподходящий кандидат.*** Преобладают недостатки. Такому кандидату отказывают в приеме на работу даже в том случае, если он является единственным претендентом на вакантную должность.

При оценке кандидатов следует использовать всю шкалу оценок. Специалисты, осуществляющие отбор, должны стараться избежать искушения выставлять всем кандидатам средние оценки. Нельзя также ставить оценки с плюсом или с минусом (3+ или 5-).

Всегда есть вероятность того, что ни один из кандидатов не удовлетворит требованиям данной вакансии. Однако, в ряде случаев давление тех или иных обстоятельств может спровоцировать неверное решение: прием на работу неподходящего кандидата или "лучшего из худших". Спешка и стремление найти простое решение являются плохими советчиками. Несмотря на возможность дополнительных расходов, затраты времени и сил, следует продолжать процесс отбора до тех пор, пока не будет найден кандидат, действительно устраивающий организацию.

**Возможные ошибки при оценке кандидатов**

Интервью является процессом межличностного взаимодействия, поэтому надо иметь в виду возможность искажений и ошибок, свойственных межличностному восприятию.

* ***Ошибка центральной тенденции*** возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом (хотя можно ожидать, что кто- то из кандидатов лучше, а кто- то хуже).
* ***Ошибка снисходительности*** - большинство кандидатов оценивается высокими оценками, что может привести к приему на работу неподходящих работников.
* ***Ошибка высокой* требовательности** - большинство кандидатов получает низкие оценки. Эта ошибка приводит к отсеиванию потенциально пригодных к работе кандидатов.
* ***Эффект ореола*** возникает тогда, когда интервьюер оценивает кандидата как хорошего или плохого, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая, в его глазах перевешивает все остальные.
* ***Ошибка контраста*** возникает тогда, когда средний кандидат оценивается высоко, если он идет после нескольких слабых кандидатов, или низко, если он идет после нескольких сильных кандидатов.

• ***Стереотипизация***- это тенденция сравнивать кандидата со стереотипом "идеального кандидата". Этот стереотип может сильно различаться у разных интервьюеров и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы.

**Решение о приеме кандидата на работу**

Решение о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы, четкий план интервью и грамотное его проведение и продуманная система оценки деловых и личных качеств кандидата.

### *7.7. Экспертная оценка профессионально важных свойств. Диагностика профессионально важных качеств*

Экспертная оценка - диагностический метод измерения, с помощью которого качественные особенности психических явлений получают свое числовое выражение в форме количественных оценок. Суть экспертного оценивания состоит в формализованном выражении объективной информации о поведении и качествах личности в ряде субъективных мнений и оценок. Этот метод может быть широко использован для оценки качеств личности при составлении психологических характеристик.

Метод экспертных оценок - формализованная процедура сбора, анализа и интерпретации независимых суждений достаточного количества экспертов о степени выраженности каждого из подлежащих оценке психологических качеств работника со стороны хорошо знающих его руководителей, сотрудников.

Основным преимуществом метода является возможность создания интегративного психологического "портрета" специалиста, описания его личностных особенностей как системы взаимосвязанных, взаимозависимых и компенсирующих друг друга качеств. Это делает реальным более качественный прогноз обучаемости, позволяет целенаправленно выбирать средства воздействия с учетом возможной реакции на них данной личности, открывает пути к определению перспектив ее психологического и профессионального становления и развития.

Объективность собираемой экспертной информации обеспечивается привлечением широкого круга экспертов, которые наблюдают проявление индивидуально-психологических особенностей специалиста на протяжении достаточного времени при непосредственном общении в различных типах ситуаций, возникающих в процессе его работы.

Метод дает возможность оперативно собирать диагностическую информацию, быстро фиксировать динамику развития личности. Его применение не требует длительной подготовки и поиска или разработки сложного исследовательского инструментария. Этот метод является достаточно гибким, он легко модифицируется при возникновении новых задач, а также пригоден для многократного использования.

Целый ряд профессионально важных качеств личности бывает чрезвычайно трудно, а иногда и невозможно, выявить и оценить с помощью психологического анализа документов, применения анкет, личностных опросников и тестов. В этих случаях только экспертный метод дает возможность получить необходимые данные.

### *7.8 Проблема профессиональной пригодности и пути адаптации человека к требованиями профессии*

*Признаки качества адаптации*

Показатели высокой адаптации малый срок, необходимый для эффективного включения в производство, высокие показатели выполнения должностных обязанностей, органичное вхождение в коллектив, активную позицию в качестве его единицы. Низкий уровень адаптации проявляется, в том, что работник медленно и неадекватно включается в производство и дает низкие трудовые показатели (В.Г. Подмарков)

*Успешность адаптации персонала* в организации. При высоком ее уровне: работа не вызывает чувства напряжения, страха, неуверенности; - освоен необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы; - наблюдается овладение профессиональной ролью; - трудовые показатели работника устраивают его руководителей; - поведение работника соответствует требованиям, установленным руководством; - у работника выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой; - трудовой вклад и его оценка со стороны организации вызывают чувство удовлетворения у работника; - достижения в работе связаны с ощущением жизненного успеха (И.М. Магура).

Достаточно подробно разработаны **критерии социально-психологической адаптации**: в сфере общественной активности — участие в общественной работе и удовлетворенность этим участием; в сфере межличностного общения — социометрический статус и удовлетворенность отношениями с товарищами, отношение к объединению (большая группа), отношение к коллективу (малая группа), удовлетворенность собой на работе, отношение к руководителю, адекватность взаимодействия с другими участниками деятельности. Критериями психофизиологической адаптации считаются состояние здоровья, настроение, уровень тревожности, степень утомляемости, активность поведения.

Общим показателем адаптированности является отсутствие признаков дезадаптации.

Примеры используемых опросников: «Опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия», Р.Х. Исмаилов; «Опросник для оценки проявлений дезадаптации», О.Н. Родина). Агрессивность как проявление дезадаптации и диагностика агрессивности (методика А. Басса, А. Дарки)

Используемая литература:

1. Исрафилова, Г.Ю. Психодиагностика в управлении персоналом. Учебное пособие./ Г.Ю. Исрафилова. – Нижнекамск : НХТИ (филиал) ФГБОУ ВО «КНИТУ», 2017. – 115